

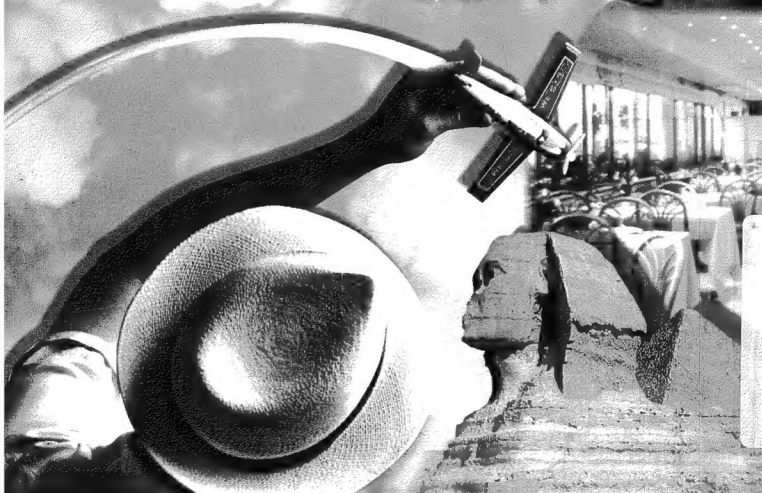
# إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية Management and Marketing of Services

المفاهيم والإستراتيجيات

دكتور

سعيد محمد المصري

كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية





# إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية

Management and Marketing of Services

المفاهيم والاستراتيجيات

دكتور  
سعيد محمد المصرى  
جامعة الإسكندرية

٢٠٠٢ — ٢٠٠١

الدار الجامعية  
٨٤ شارع ذكريا غنيم — تانيس سابقاً  
e-mail : m20ibrahim @ usa.net  
٥٩١٧٨٨٢ ☎



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**"وما أوتيتم من العلم إلا قليلا"**

صدق الله العظيم

**"وقل رب زدني علما"**

صدق الله العظيم



# المحتويات

## الكتاب الأول

### إدارة الأنشطة الخدمية

الباب الأول - مفاهيم أساسية

الباب الثاني - العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات

الباب الثالث - إدارة الأزمات في مجال الخدمات

## الكتاب الثاني

### تسويق الأنشطة الخدمية

الباب الأول - مفاهيم أساسية في مجال تسويق الخدمات

الباب الثاني - مفهوم الإستراتيجية التسويقية في مجال الخدمات

الباب الثالث - المزيج التسويقي السياحي والفندقي

## قائمة مختارة لأهم المراجع





**الكتاب الأول**



**إدارة الأنشطة الخدمية**

**The Management of Services**



## مقدمة الكتاب الأول

تعتبر "الإدارة" من أهم الأنشطة الإنسانية التي يمتد تاريخها إلى تاريخ الحضارات الأولى . فكل الحضارات الإنسانية . الممتدة الأثر (القديم والحديثة) لابد وأن نلاحظ أنها قد خضعت لنوع من الجهود التي تنظمها وتحدد مسارها وأشكال نتائجها ؛ هذه الجهود هي ما نعرف بمصطلح "الإدارة" . كما وأن كل الحضارات عديمة الأثر (إن صح هذا التعبير) لابد وأنها كانت تفتقد إلى تلك النوعية من الجهود المنظمة.

وتلنا دراسات الأنشطة الإنسانية إلى أن فشلنا كان يرجع بالدرجة الأولى إلى غياب فئة أو كواثر من يقومون على إدارتها بمنهج علمي منظم وأساليب فعالة . رغم ذلك فهناك البعض الذي مازال يعتقد أن "الجهد الجماعي" Group Efforts بمفرده يمكن أن ينفي الإحتياج إلى جهود الإدارة ؛ هؤلاء ينسون الحقيقة بأن كل جهود الجماعة يجب أن تنطوي بالضرورة على تخصيصات لأموال أفراد الجماعة ، وتصميم لقواعد للعمل الجماعي وللأهداف التي تتكاتف من أجلها جهود الأفراد مجتمعين ؛ ذلك الجزء من جهود الجماعة هو محور عمل طبقة المديرين . لهذا فلا مهرب من الإحتياج إلى الإدارة وتوابعها .

كما تلنا تجارب ومؤشرات القرن العشرين إلى أن الدول التي تتمتع بنشاط إداري متميز هي تلك الدول التي حققت إتجازات مؤثرة وتقدم ملحوظا ؛ أما الدول التي تفتقر إلى هذا النشاط تعاني من عجز الإجازات ومن التخلف الملحوظ . لهذا فدول المجموعة الأخيرة

(المعروفة بالنامية والمتخلفة) يزداد إحتياجها الى طبقة من المديرين المتميزين المبتكرين ، وإلى تكنولوجيات إدارية متميزة حتى يمكنها البقاء والإستمرار فى مواجهة إنجازات الدول المتقدمة .

ويتناول المؤلف الأنشطة الخدمية من زاويتين : الأولى - يتعرض فيها إلى القضايا الإدارية المميزة للنشاط الخدمي (الكتاب الأول) ؛ والثانية - يتعرض فيها إلى قضايا تسويق المزيج الخدمي وأهم إستراتيجياته (الكتاب الثانى) .

وما يتناوله الكتاب الأول من هذا المؤلف هو "الظاهرة الإدارية The Management Phenomenon " بأبعادها وتطبيقاتها العامة من منظورها الحديث ؛ وكذلك تطبيقاتها فى مجالات الأنشطة الخدمية على وجه الخصوص . ويرجع السبب فى هذا الاهتمام بمجالات الأنشطة الخدمية ما يلى :

١- احتلال الأنشطة الخدمية أهمية عظيمة فى غالبية الإقتصاديات الحديثة (والتي تتراوح نسبة نصيبها بين ٦٠% و ٩٠% من اجمالى ناتج النشاط الإقتصادي الإنسانى) .

٢- ندرة الكتابات فى هذا المجال بالمقارنة مع ما كتب فى مجالات الأنشطة للصناعية والتجارية .

٣- الإفتقار الشديد فى المكتبة العربية لمؤلفات فى هذا المجال .

ويأمل المؤلف أن يكون جهده هذا بمثابة إضافة جديدة الى المكتبة العربية . ويوجه شكره الى كل من كان وراء إخراج هذا الجهد الى حيز الوجود ؛ أسرته الصغيرة التى عانت من تفرغه للكتابة ساعات طويلة ، وأساتذته الذين كان لهم فضل تعليمه ، وزملائه الذين

أثروا ما يكتبه بمناقشاتهم ، ورجال الإدارة الذين عاش معهم تجاربهم  
وهمومهم فى إستشاراته لهم ، وطلبتة الذين كثيرا ما أثاروا ببساطتهم  
قضايا كانت خافية وتشير الى قلقهم من المستقبل ، وأخيرا جهد كل  
من أسهم بجهد معتاة تجربة تحويل هذا الجهد الى كيان ملموس .

دكتور/ سعيد محمد المصري

الإسكندرية ٢٠٠١



## الباب الأول

### مفاهيم أساسية

الفصل الأول : مفهوم الإدارة في مجال الخدمات

الفصل الثاني : مفهوم الربح في مجال الخدمات





## الفصل الأول

### مفهوم الإدارة في مجال الخدمات

أولاً - أهمية الإدارة وطبيعتها :

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة . وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني ؛ أهمها :

١- ظهور المنظمات وكبر حجمها ، وزيادة الإحجاه إلى التخصص والبعد عن العمومية .

٢- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها ملاك رأس المال .

٣- ظهور التطورات التكنولوجية عالية التقنية في مجالات إنتاج السلع والخدمات .

٤- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق .

٥- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والكوادر البشرية .

٦- النظرة إلى "الإدارة" كعلم وفن ومهنة متخصصة .

٧- اختفاء أهمية الجهود الفردية وتفوق الجهود الجماعية

التي تحتاج إلى قيادة توجهها ناحية الهدف المشترك .

وطبيعة الإدارة " كظاهرة متميزة As a Unique Phenomenon

" لها جانبان متكاملان :

١- جانب فطري : يتركز في مجموعة القدرات والسمات التي تولد مع الفرد ، وتمنحه قوة التأثير في الآخرين .

٢- جانب مكتسب : تحدده عوامل (أو مقومات) ثلاثة رئيسية:

١/٢ - عامل التعليم Education (بمعنى اكتساب المعارف عن

طريق تدارس نظريات ومبادئ وأساليب علم الإدارة ) .

٢/٢ - عامل التعلم Learning (بمعنى اكتساب الخبرة من خلال

ممارسة العمل الإداري واكتساب مهارات مواجهة الواقع) .

٣/٢ - عامل ظروف الموقف الإداري The Situational Context

( والتي تتحكم في تحديد نمط الإدارة Style المناسب لكل تركيبة من تلك الظروف ) .

أما عن كون الإدارة " علم Science " أم " فن Art " أم

" حرفة Profession " ؛ فهناك إتفاق بين العلماء على أن :

١/٣ - الإدارة كعلم As a Science : تعنى أنها إطار من

المعرفة المنظمة يضم مجموعة من النظريات والمبادئ والأساليب المنهجية المميزة لهذا الفرع من أفرع المعرفة الإنسانية .

٢/٣ - والإدارة كفن As an Art : تعنى أنها مجموعة من

المهارات المهنية والخبرات التي تنصب على تطبيق نظريات علم الإدارة في الواقع .

٣/٣ - والإدارة كمهنة As a Profession : تعنى أنها مجموعة

من المهام والأنشطة الذهنية التي تمارسها فئة مميزة من الأفراد المحترفين ؛ الذين تحكم سلوكهم مجموعة من القيم والتقاليد النظامية.

وفي رأينا - أن الإدارة " كمضمون شامل " تتكامل فيها الأبعاد الثلاثة السابقة في وحدة متكاملة ؛ لهذا فهي علم وفن ومهنة في آن واحد .

ثانياً - المفهوم الحديث للإدارة :

بغض النظر عن المفاهيم التقليدية - يقوم المفهوم الحديث للإدارة على اعتبار أنها " تلك العملية الذهنية A Mental Process (أو منظومة الأنشطة الذهنية المتكاملة) التي تهدف الى :

١- تهيئة بيئة عمل داخلية Internal Environment محفزة تدفع الأفراد والجماعات بإرادتهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون اليها . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تهيئة المناخ الملائم لعملية الإحصاء The Fusion Process بين أهداف الأفراد والجماعات ، وأهداف المنظمة .

٢- التكيف مع نتائج التفاعل الدائم مع البيئة الخارجية External Environment وتغيراتها المستمرة . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال عمليات التقييم المستمر للفرص والتحديات Continuous Assessment of Opportunities and Threats المحتملة في البيئة الخارجية ، ومحاولة تصميم ورسم الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة في إطار ملف قدراتها من نقاط القوة والضعف It's Profile of Capabilities على التكيف الكفاء Efficient والفعال Effective مع تلك التغيرات في الأجلين القصير والطويل .

ولا تختلف هذه العملية الذهنية التي نطلق عليها مصطلح

"الإدارة" كظاهرة ومضمون As a Phenomenon and a Concept

بإختلاف المنظمات أو أهدافها أو مجالات نشاطها ؛ فطبقة الإدارة

(القادة الإداريون) فى منظمات الإنتاج المادى الملموس (كالمنظمات أو

الشركات الصناعية والتجارية) ، وفى منظمات الإنتاج الخدمى غير

الملموس (كمنظمات الخدمات العامة أو الشركات الخاصة التي تتعامل

مع منتج خدمى) ، وفى المنظمات التي تهدف الى تحقيق الربح

Profit أو التي تهدف إلى تحقيق الفائض Surplus ( المادى أو

المعنوى ) ؛ عليها جميعا أن تمارس أنشطة تلك العملية الذهنية

الإبتكارية ( أي الإدارة ) كعلم وفن وحرفة (أو مهنة) As a Science ,

. an Art and a Profession

ولا يعنى هذا بأى حال الإدعاء بأن ممارسة تلك الأنشطة تتم

بذات النظم Systems والأساليب التطبيقية Methods and

Techniques فى جميع أنواع المنظمات ؛ فإختلاف تلك النظم

والأساليب هي التي تشكل الأنماط الإدارية المتميزة The specific

Management Styles لكل مجموعة من المنظمات . فالشركات

الصناعية (التي تنتج وتسوق السلع المادية) لها أنماطها ونظمها

الإدارية المميزة التي تختلف عن أنماط الإدارة فى المنشآت التجارية

(التي تتعامل فقط فيما تنتجه الشركات الصناعية) ؛ كذلك يتميز نمط

الإدارة فى الشركات الصناعية والتجارية ، عن نمط الإدارة فى

شركات الخدمات (كشركات الطيران وشركات الملاحة البحرية والبنوك

والمنشآت السياحية والفندقية ومنظمات الإستشارات وغيرها ) والتي

تنتج وتتعامل مع منتجات غير ملموسة تخطط طبقا لإحتياجات العملاء

وبمشاركتهم ؛ وهى غير نمطية ولا يمكن تخزينها أو نقل ملكيتها الى عملائها أو من يستفيدون منها بإعتبارهم شركاء فى الإنتفاع بها .

والسؤال الواجب أن نثيره عند هذا الحد هو : ما الذى تنطوى عليه تلك المنظومة من الأنشطة الذهنية التى نطلق عليها مصطلح " عملية الإدارة The Process of Management " ؟ والإجابة تلتخص فى أن تلك المنظومة تتضمن الأنشطة التالية :

أولا - نشاط يتعلق برؤية وتقييم أبعاد ومتغيرات المحيط البيئى الذى تتفاعل فى إطاره المنظمة . ويستلزم هذا النشاط قدرة مميزة فى الحكم الموضوعي على الأمور وتقدير قيمتها الحقيقية ؛ وهو ما يطلق عليه "ج. فكرز" G. Vickers (١٩٦٥) مصطلح " فن الحكم على الأمور " The Art of Judgement .

ثانيا - نشاط يتعلق بالتقدير الصحيح والموضوعي لملف قدرات المنظمة من نقاط قوة وضعف .

ثالثا - نشاط إبتكارى يتعلق بتخطيط وتصميم الإستراتيجية الفعالة للمنظمة فى إطار محددات البيئة وملف قدراتها والأهداف التى تتطلع الى تحقيقها فى المستقبل .

رابعا - نشاط يتعلق بتقييم الجانب الإنسانى للمنظمة ، وتقدير احتياجاته ودوافعه من أجل تصميم البيئة التنظيمية المحفزة لمكونات هذا الجانب من الأفراد والجماعات .

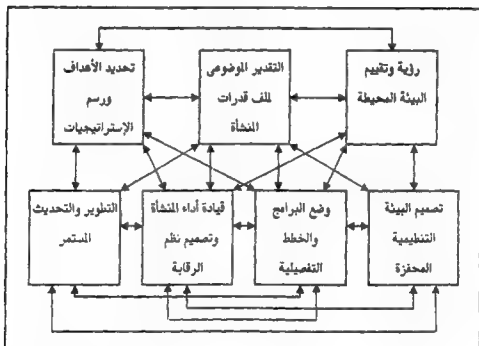
خامسا - نشاط يتعلق بترجمة الأهداف والإستراتيجيات الى برامج وخطط تفصيلية تكون بمثابة موجهات للنشاط .

سادسا - نشاط يتعلق بتصميم النظم الرقابية اللازمة للتحكم فى أداء المنظمة وقيادته داخل مظلة الأهداف المحددة لها.

سابعا - نشاط إبتكارى يتعلق بالتطوير المستمر لأداء المنظمة  
كلما ظهرت الحاجة الى ذلك حتى تتحقق لها الإستمرارية والبقاء ،  
والربحية في الأجل الطويل .

تلك الأنشطة السبعة لا غنى عن أى منها ، وهى تتكامل  
وتتفاعل مع بعضها البعض فى منظومة كلية Total System ديناميكية  
(انظر الشكل ١/١) . إلا أن الفهم الصحيح لطبيعة العملية الإدارية  
يستلزم بالضرورة النظر الى المنظمة التى تمارس فيها العملية الإدارية  
كنظام مفتوح As an Open System يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة  
المحيطة .

الشكل رقم (١/١)



### ثالثاً - مفهوم النظر (أو المنظومات) The System's Concept :

يعتبر مفهوم "النظم" من المفاهيم الأساسية التي لا يمكن الإستغناء عنها للتيقن من فهمنا الصحيح لطبيعة العملية الإدارية. فما تمارس عليه الإدارة هو "المنظمة" كشكل من أشكال النظم ؛ والإدارة كعملية هي في حد ذاتها نظام ( أو منظومة" من الأنشطة الذهنية المتكاملة ) . لهذا يكون ضروريا - ولو بصفة عامة - أن نتفهم مما تتكون منه النظم .

يتكون النظام من عناصر بنائية ثلاثة رئيسية :

#### ١- عناصر مدخلات النظام The System's INPUTS : وتضم

كل العناصر المادية وغير المادية التي يستخدمها النظام في بداية تكوينه أو أثناء حياته (كآلات والمعدات، والخامات، والأموال والأصول الثابتة، والموارد البشرية، والخبرات، والأفكار، والبيانات والمعلومات) .

#### ٢- عناصر مخرجات النظام The System's OUTPUTS : وتضم

كل نواتج النظام سواء أكانت مادية ملموسة أو غير ملموسة، وسواء كانت نافعة أو ضارة بالبيئة المحيطة (كالمسئع المادية والخدمات والمعلومات والأفكار النافعة والضارة والملوثات ... الخ) .

#### ٣- عناصر العملية التحويلية The System's CONVERSION

**Process** : وهي العملية التي يتم بواسطتها إستخدام أو تحويل المدخلات ذات القيمة العامة الى مخرجات ذات قيم محددة ومنفعة للبيئة .

تلك العناصر الثلاثة تشترك فيها كل أنواع النظم دون استثناء ؛  
إلا أن هناك خصائص تتميز بها ما نطلق عليه " النظم المفتوحة Open  
Systems " عن تلك التى تعتبر " نظاما مغلقة Closed Systems " .  
وتلك الخصائص أربع ( بالإضافة الى الخصائص الميثوقية وهى  
إستيراد المدخلات من البيئة وتحويلها الى مخرجات تصدر الى  
البيئة فى صورة جديدة أكثر قيمة ونفعا ) .

تلك الخصائص الأربع المميزة للنظم المفتوحة هي :

١- إستمرارية التفاعل الديناميكي مع البيئة من خلال عملية  
التغذية العكسية The Feedback Process التى تهدف الى تجديد دورة  
حياة النظام وتطويره بصفة دائمة .

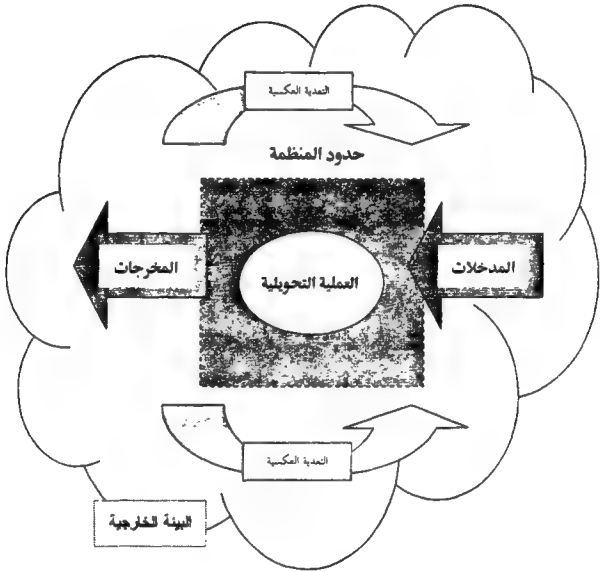
٢- مقاومة "الإحجاه الطبيعى الى الفناء The Inertia" والذى  
تتميز به كل أشكال التنظيم . وتحقق تلك المقاومة فى النظم المفتوحة  
من خلال إستيراد قدر أكبر من الطاقة يفوق إحتياجات العملية  
التحويلية تخترنه لمواجهة فترات الأزمات ، وتغطية متطلبات البقاء .

٣- إستقرار حالة النظام من خلال خلق توازن داخلى بين  
أجزاء المكونة له ؛ بالإضافة الى خلق توازن بين النظام ككل والبيئة  
المحيطة . وحالات التوازن تلك ليست ثابتة ولكنها ديناميكية تستلزم  
تكيفا مستمرا مع تغيرات البيئة كلما دعت الحاجة الى ذلك .

٤- التميز والتنوع فى حركة النظام نحو النمو والتطور .  
تتضمن هذه الخاصية الأخذ بمبدأ أن هناك دائما العديد من البدائل  
المتاحة والممكنة التى يمكن أن يختار النظام من بينها لتحقيق نموه  
وتطوره . ويوضح الشكل (٢/١) فكرة النظام وعلاقته بالبيئة .



شكل (٢/١)  
النظام ككل متكامل



مربعاً- منظومة العمليات الذهنية الفرعية " للعملية الإدارية " :

تنطوى العملية الإدارية المتكاملة على أربعة عمليات ذهنية

رئيسية يمكن تعريفها بمصطلح ( POLC ) :

١- عملية التخطيط [ P ] Planning .

٢- عملية التنظيم [ O ] Organizing .

٣- عملية القيادة [ L ] Leading .

٤- عملية الرقابة [ C ] Controlling .

ويجمع بين كل تلك العمليات نشاط عام هو نشاط التنسيق

Coordination ؛ والذي يوجد داخل كل عملية Inter-Process ، وبمس

العمليات Intra-Processes في إطار الكل المتكامل للعملية الإدارية.

يقصد " بالتخطيط Planning : عملية الاستعداد في الحاضر

لمواجهة المستقبل وما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات .

ويستلزم ذلك ثلاث مجموعات من الأنشطة الفرعية هي :

١- الاتفاق على مقدمات التخطيط أو فروضة : أى الاتفاق

على مضمون وأبعاد " رسالة المنظمة " Its Mission " كما يحددها

ويقبلها المجتمع ، والقيم والتقاليد التي تحكم وتوجه سلوك قادة

المنظمة ، ونتائج تقييم البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص

وتحديات ، ونتائج تقييم ملف قدرات المنظمة من نقاط قوة وضعف .

٢- رسم الإستراتيجيات Strategy Formulation والخطط ؛ أو

تحديد المسارات التي يجب أن تنتهجها المنظمة لمواجهة (الحد من

سلبيات ، وتعظيم إيجابيات) ما قد يحدث في المستقبل .

٣- مراجعة الخطط أثناء التنفيذ وتعديلها كلما دعت الحاجة الى

ذلك.

ويقصد " بالتنظيم " Organization : عملية أعداد "الهيكل Structure" أو إطار العلاقات التنظيمية الذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط المرسومة؛ وهو يضم :

١- الأدوار Roles المختلفة التي يجب أن يؤديها الأفراد والجماعات داخل المنظمة ، سواء في حركتهم داخل حدود المنظمة أو في تفاعلهم -كممثلين للمنظمة- مع البيئة الخارجية .

٢- مراكز اتخاذ القرارات Decision Centers في المنظمة .

٣- العلاقات The Relationships بين الأدوار المختلفة والمراكز المختلفة لاتخاذ القرارات .

٤- سبل وقنوات الاتصال Communication Channels بين أجزاء المنظمة لضمان تدفق المعلومات داخليا وتبادلها مع البيئة بطريقة فعالة.

ويقصد " بالقيادة " Leadership : عملية إختيار وتفعيل النمط القيادي لسلوك من ستكون مهمتهم توجية أنشطة الأفراد والجماعات ، وإبتكار المسارات البديلة للمنظمة في المستقبل ، وتصميم الهيكل التنظيمي لها ؛ أي بمعنى آخر تهيئة البيئة الداخلية المحفزة للكوادر البشرية العاملة في المنظمة ، وتحديد استراتيجيات التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية في ظل ملف قدرات المنظمة الحالي ، وما يمكن أن تكتسبه من قدرات إضافية .

والخيرا ، يقصد " بالرقابة " Control : العملية التي تنطوي على

مجموعة الأنشطة التي عن طريقها يتم التأكد من تحقق أمرين :

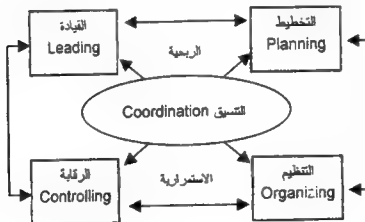
١- أن الموارد المخصصة للمنظمة قد استقلت بطريقة صحيحة وفعالة من أجل تحقيق أهدافها ؛ ( وهذا النوع من الرقابة يطلق عليه " الرقابة الإدارية Management Control " ) .

٢- أن التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج جاء مطابقا لما هو مخطط ، وتحديد الانحرافات ومواقعها وأسبابها إن وجدت ، واقتراح أساليب تصحيح مسار المنظمة . ( وهذا النوع من الرقابة يطلق عليه " الرقابة التشغيلية Operational Control " ) .

تلك العمليات الفرعية الأربع التي تكون العملية الإدارية تتكامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الربحية والاستمرارية) ؛ وقد تتم في تتابع إذا كانت المنظمة جديدة ؛ كما قد تتم في ذات الوقت إذا كانت المنظمة قائمة بالفعل ومستقرة في البيئة ؛ ويوضح الشكل (٢/١) هذه الفكرة .

الشكل رقم (٣/١)

التكامل بين العمليات الفرعية للعملية الإدارية الكلية



واخيرا ، يقصد " بالرقابة " Control : العملية التي تنطوي على

مجموعة الأنشطة التي عن طريقها يتم التأكد من تحقق أمرين :

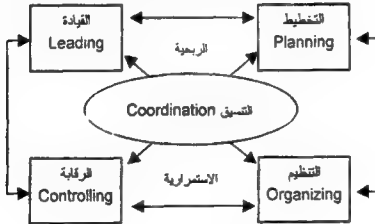
١- أن الموارد المخصصة للمنظمة قد استغلت بطريقة صحيحة  
وفعالة من أجل تحقيق أهدافها ؛ ( وهذا النوع من الرقابة يطلق عليه  
" الرقابة الإدارية Management Control " ) .

٢- أن التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج جاء مطابقا لما هو  
مخطط ، وتحديد الانحرافات ومواقعها وأسبابها إن وجدت ، واقتراح  
أساليب تصحيح مسار المنظمة . ( وهذا النوع من الرقابة يطلق عليه  
" الرقابة التشغيلية Operational Control " ) .

تلك العمليات الفرعية الأربع التي تكون العملية الإدارية تتكامل  
مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الربحية  
والاستمرارية) ؛ وقد تتم في تتابع إذا كانت المنظمة جديدة ؛ كما قد  
تتم في ذات الوقت إذا كانت المنظمة قائمة بالفعل ومستقرة في البيئة ؛  
ويوضح الشكل (٢/١) هذه الفكرة .

الشكل رقم (٣/١)

التكامل بين العمليات الفرعية للعملية الإدارية الكلية



ومن الضروري هنا - التمييز بين كلا من :

١- " أنشطة العملية الإدارية " و " الأنشطة الفنية " :  
فالأخيرة تهتم بالنتائج المادية الملموسة في صورة مخرجات مادية ؛  
أما أنشطة العملية الإدارية فهي " أنشطة ذهنية " تؤثر في سلوك  
الأفراد والجماعات مهما كانت نوعية الأعمال التي يؤدونها (فنية أو  
غير فنية) .

٢- " أنشطة العملية الإدارية " و " الأنشطة التنفيذية " :  
فالأخيرة تستلزم أداء الفرد للأعمال بنفسه ؛ أما أنشطة العملية  
الإدارية فهي أنشطة موجهة للنشاط التنفيذي ، وليست نشاطا تنفيذيا  
في حد ذاتها.

خامسا - خصائص منظمات الخدمات Service Organizations :

تقوم منظمات (منشآت) الخدمات بتحويل تشكيلة من المدخلات  
المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادية ؛ ولكنها  
محسوسة في صورة خبرات أو تجارب Experiences يمر بها عملاء  
المنظمة . هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من  
خلالها الخدمة المقدمة ؛ إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات  
مادية. فخدمة "التعليم" تستلزم وجود مباني تعليمية ، وكتب وأقلام  
وأوراق ، ومعظم ، ومساعدات تعليمية ؛ إلا أنها في حد ذاتها ليست  
ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها  
ماديا . كذلك تستلزم الخدمات "البنكية" و "التأمينية" وجود كيانات

مادية تمارس من خلالها ؛ إلا أنها في حد ذاتها نتائج وتجارب وخبرات غير ملموسة . وبالمثل يمكننا إدراك طبيعة العديد من منظمات الخدمات الأخرى كالمستشفيات ، وشركات النقل والشحن ، ومراكز المعلومات ، والمكاتب القانونية ، ووحدات الشرطة والأمن ، ومراكز الاتصالات ، ومكاتب الإستشارات ، وهيئات وشركات السياحة ، والمنشآت الفندقية ، وهيئات البريد ، ومراكز الصيانة ، وهيئات الإعلام ... وغيرها .

كذلك تتميز منظمات الخدمات بأن عملاءها يحصلون على يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها ، بل ويشاركون في إنتاجها مشاركة مباشرة ، ولا يمكنهم إمتلاك ما يحصلون عليه من خدمات ، وتخزينها وإستهلاكها بالمعنى الإقتصادي . بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر تمييزها ؛ فهي دائما متغيرة ومتنوعة لإرتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء . وتتميز المنافسة التي تواجهها منظمات الخدمات بكونها منافسة شديدة الحدة ، ومعدل التقليد فيها مرتفع . كما وأن الميزة التنافسية النسبية في تلك المنظمات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية :

١- درجة تميز الكوادر المتاحة من القادة والعاملين الذين يعتمد عليهم بناء ، والحفاظ على وتدعيم العلاقات المستمرة مع العملاء ويؤثرون فيهم .

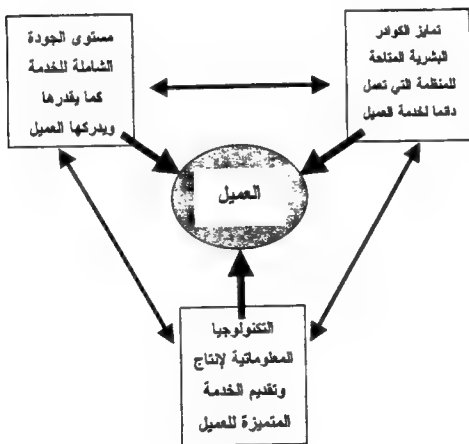
٢- مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقدرها العملاء ، وليس كما يراها مقدم الخدمة ؛ فمستخدم الخدمة هو "السيد المطلق Absolute Master" لسوقها .

٣- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء ، واستخدامهم لها .

ونلاحظ أن تلك العوامل الثلاثة كلها تدور حول محور واحد رئيسي هو "العميل The Client" ؛ وهذا في الواقع هو ما تتنافس عليه منظمات الخدمات - شكل (٤/١) .

شكل (٤/١)

محور وعوامل المنافسة في صناعة الخدمات





سادساً - البدائل الإستراتيجية لمنظمات الخدمات :

تواجه منظمات الخدمات أربعة بدائل إستراتيجية رئيسية ؛  
عليها أن تختار من بينها البديل الذي سيحكم صنع قراراتها ،  
وتنفذها .

وهذه البدائل هي :

- ١- إستراتيجية الجودة الفنية للخدمة Technical Quality .
- ٢- إستراتيجية السعر الذي تعرض به الخدمة Price .
- ٣- إستراتيجية الطابع المميز للخدمة Image .
- ٤- إستراتيجية المزيج الخدمي Service Mix .

يعني الأخذ بإستراتيجية "الجودة الفنية Technical Quality"

للخدمة أن يصبح حجر الأساس لكل أنشطة المنظمة هو تطوير  
والحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة ؛ ويعني أيضا أن تصبح  
الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني Technical Solution  
المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون إعتبار للسعر .

أما الأخذ بإستراتيجية "السعر Price" فيعني أن يصبح سعر  
تقديم الخدمة هو العامل الأساسي للتمايز التنافسي للمنظمة . ورغم  
أهمية السعر بالنسبة لبعض قطاعات العملاء ، إلا أن الاعتماد عليه لا  
يحقق أهداف المنظمة إلا في الأجل القصير . فإستخدام السعر  
المنخفض كأساس لجذب العملاء لا يساعد المنظمة على بناء علاقات  
دائمة ومستمرة مع العملاء ؛ خاصة إذا ما تحولت المنافسة إلى حوب  
سعرية بين المنافسين بغض النظر عن جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

ويعني الأخذ بإستراتيجية "الطابع Image" توجيه جهود المنظمة نحو بناء طابع مميز للخدمة المقدمة للعملاء من خلال الحملات الترويجية المكثفة . ورغم أن هناك ميزة ظاهرة لهذه الإستراتيجية - فهي تتساوى مع إستراتيجية السعر في أثرها السلبي - إذا لم يكن الطابع حقيقيا ، ويعكس مستوى متميز من الجودة .

وأخيرا - يعني الأخذ بإستراتيجية "المزيج الخدمي Service Mix" أن تركز المنظمة على خلق مزيج متميز من الخدمات يهدف بالدرجة الأولى إلى دعم العلاقات مع العملاء وتمييزها . وتحقق هذه الإستراتيجية ليس فقط التميز في خدمات المنظمة وخلق قيمة مضافة للعملاء ، ولكن أيضا إبعاد المنافسين عن مجال العلاقات التي قامت المنظمة ببنائها مع عملائها .

وكقاعدة عامة - يكون على المنظمة دائما اختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق لها في النهاية علاقات متواصلة ودائمة مع العملاء ؛ وهذا الأمر قد يستلزم اختيار مزيج من أكثر من بديل إستراتيجي واحد يمكن المنظمة من تقديم حزمة خدمات متوازنة بجودة فنية متميزة وسعر تنافسي .

سابعاً - مفهوم "جودة الخدمة Service Quality" :

يتأثر مفهوم جودة الخدمة بكيفية إدراكها وتقدير قيمتها بواسطة عملاء المنظمة . وعنى تفهمت الإدارة العليا في المنظمة لكيفية تقدير العملاء للجودة ، فيمكنها تحديد إستراتيجية إدارة تلك

التقديرات Managing Evaluations ، والتأثير فيها ، وتوجيهها إلى ما يحقق أهداف المنظمة .

ويقول ك. جرونروس (١٩٩٠) C. Gronroos أن للجودة الشاملة Total Quality كما يدركها العملاء في مجال الخدمات أبعاد أربعة رئيسية :

١- البعد الفني للجودة المدركة The Technical Dimension .

٢- البعد الوظيفي للجودة The Functional Dimension .

٣- بعد الطابع The Image Dimension .

٤- بعد العملاء الآخرين Others' Dimension .

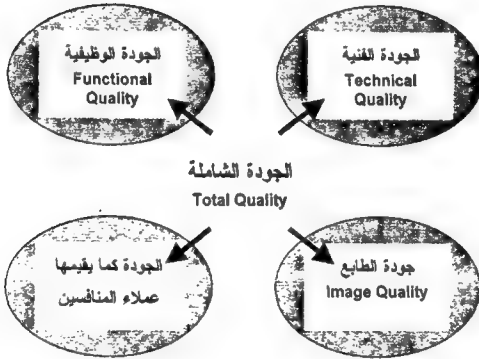
ويقصد بالبعد الفني لجودة الخدمة "جودة الخدمة ذاتها" ؛ أما البعد الوظيفي فيقصد به " الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل" . ويقصد ببعد الطابع "الصورة التي يتلقاها العملاء عن المنظمة وما تقدمه من خدمات" ؛ ويقصد ببعد العملاء الآخرين "طريقة ونتيجة تقييم عملاء المنافسين لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة " . ويوضح الشكل (٥/١) تصورنا للعلاقة بين الأبعاد الأربعة للجودة الشاملة في مجال الخدمات .

ومن الضروري هنا التمييز بين ثلاثة مصطلحات متعلقة بالجودة : (١) الجودة المتوقعة Expected Quality ؛ (٢) الجودة المجربة Experienced Quality ؛ (٣) الجودة المدركة Perceived Quality .

فالجودة المتوقعة تعني ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة المقدمة اليهم . هذه التوقعات تتأثر بعوامل أربعة رئيسية: (١) مزيج الاتصالات التسويقية Marketing Communications (كالحملات

الترويجية وأنشطة العلاقات العامة) ؛ (٢) حاجات العملاء ؛ (٣) الطابع Image ؛ (٤) الوعود التي يقدمها ويعن عنها ويلتزم بها مقدم الخدمة Words-of-Mouth .

### شكل (٥/١) أبعاد الجودة الشاملة للخدمة

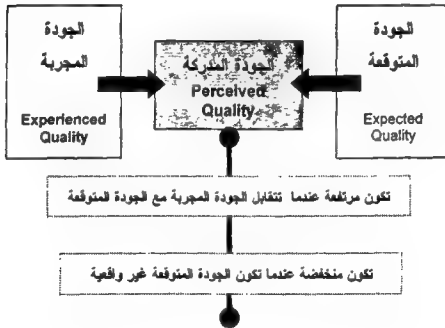


أما الجودة المجربة فهي الجودة التي يشعر بها العميل أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة At the Moment of Truth ؛ ويؤثر فيها عاملين : (١) الجودة الفنية ؛ (٢) الجودة الوظيفية.

أما الجودة المدركة فتعرف بأنها الجودة التي يقدرها العميل عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة ، والجودة المجربة . فإذا كانت الجودة المتوقعة غير واقعية Unrealistic (عندما تكون الجودة المتوقعة أعلى من المجربة) فتكون الجودة المدركة منخفضة ؛ بينما تكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع الجودة المتوقعة - ويوضح الشكل (٦/١) العلاقة بين تلك المفاهيم الثلاثة .

شكل (٦/١)

العلاقة بين الجودة المتوقعة والمجربة والمدركة



ثامنا- خصائص صناعة الخدمات :

تتميز صناعة الخدمات بعدد من الخصائص أهمها :

١- أنها صناعة تنتج منتجات غير ملموسة تتشكل نتيجة لتصرفات التي تحدث عند لحظة الإتصال المباشر بين العميل ومنتج الخدمة أو من يمثله . لهذا فما تنتجه من الصعب تمييزه ، وهي بذلك تتشابه مع الصناعات حسب الطلب Job-Order Industries وتخضع لإقتصادياتها .

٢- أنها تعد من الصناعات ذات الكثافة النسبية لرأس المال Capital Intensive فهي تستلزم استثمارا كثيفا في الأصول وفي تكنولوجيا إنتاج وتقديم الخدمة ؛ وفي ذات الوقت تعتمد على تشغيل الكوادر البشرية عالية التأهيل القادرة على الإستمرار في تقديم جودة متميزة ، وفي بناء والحفاظ على وتنمية علاقات مستمرة مع العملاء .

٣- أن جودة ما تقدمه منظمات هذه الصناعة لعملائها وفعالية أدائها يتوقف على قدرة العاملين فيها (أفرادا وجماعات) على التصرف الحر في المواقف المختلفة التي يواجهون فيها عملاء متباينون .

٤- أن ردود أفعال عملاء هذه الصناعة تكون فورية ومؤشوة ؛ ليس على حاضري المنظمة فقط ، ولكن أيضا على مستقبلها وقدرتها على الربحية والإستمرارية .

٥- أن نمو منظمات الخدمات غالبا ما يكون نموا عضويا Organic ذاتيا ؛ وذلك للحفاظ على تميز ذاتيتها .

- ٦- أن لهذه المنظمات ثقافة خدمية تقوم على الأسس التالية :
- ١/٦- اتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة .
- ٢/٦- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة .
- ٣/٦- أن تؤخذ "جودة الخدمة" على أنها محور رئيسي يجب الإنظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضى أو تفوق توقعات عملاء المنظمة .
- ٤/٦- النظر إلى عملاء المنظمة ليس على أنهم هدف لإتمام صفقات البيع ؛ ولكن لكونهم أطراف في علاقات مع المنظمة من الضروري الحفاظ عليها وتنميتها دائما .
- ٥/٦- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل من العملاء والعاملين .
- ٧- أن هناك دائما عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة من الخدمات تتميز بقصر دورة حياتها .
- ٨- أن الغرض الرئيسي من إستخدام التكنولوجيا الحديثة في هذه المنظمات هو تخطي الفجوة بين المنظمة وعمالها ، وتدعيم العلاقة المستمرة معهم .
- ٩- أن ما يتطلع اليه عملاء تلك المنظمات دائما هو الحلول المبتكرة لإشباع حاجتهم ؛ وليست الإعتبارات الفنية للخدمة التي تقدم لهم في حد ذاتها .





### مفهوم الربح في مجال الخدمات

ينشأ الربح وينمو في مجال الخدمات نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها : (١) نمط إدارة "العلاقات مع العملاء" والتي تعد الأصل الأكثر أهمية The Most Crucial Asset الذي تتمحور حوله دائما جهود الإدارة في منظمات الخدمات ؛ (٢) نمط التطوير الابتكاري في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة للعملاء ؛ (٣) أنماط كوادر الموارد البشرية العاملة في منظمة الخدمات ، ومستوى خبراتها ومعارفها عن أبعاد مزيج الخدمة. وتتفاعل هذه العوامل لتشكل معادلة جديدة للربح في منظمات الخدمات؛ وتلك العوامل هي محور إهتمامنا في هذا الفصل .

أولا- أهمية الابتكار في مجال الخدمات :

تحتاج نظم إدارة الخدمات إلى التجديد والابتكار بصفة مستمرة نتيجة للعديد من العوامل أهمها :

١- عوامل أو قوى داخل المنظمة :

- ١/١- الحاجة المستمرة إلى تطوير نمط مساهمة العملاء .
- ٢/١- ظهور مجالات جديدة لإستغلال الطاقة الإنسانية.
- ٣/١- تغير دور منظمات الخدمات من وجهة نظر الإدارة .
- ٤/١- التقدم السريع في نظم إنتاج وتقديم الخدمات .

٥/١- الحاجة المستمرة إلى الإنتشار والتوسع .

٦/١- الحاجة إلى التمتع بمزايا وفورات الحجم.

٢- عوامل أو قوى من خارج المنظمة :

١/٢- ظهور قيم جديدة في مجتمع العملاء .

٢/٢- ظهور أنماط جديدة للحياة في المجتمع .

٣/٢- ظهور مشاكل جديدة دائما في المجتمع .

٥/٢- الحاجة المستمرة لمستويات أعلى من الجودة .

٦/٢- إتساع نطاق ونوعية وشدة المنافسة .

ولعل بعض الأمثلة توضح لنا أثر تلك العوامل في تفعيل دور

الحاجة الدائمة للإبتكار والتحديث في مجال الخدمات .

فعلى سبيل المثال كنتيجة لتعدد وتنوع مشاكل خدمات السبريد

التقليدية ابتكرت خدمات السبريد السريع Express Mail ، وخدمات

توصيل البريد إلى باب المرسل اليهم DHL Services . ومع إبتكار هذه

الخدمة ، ظهرت خدمة التأمين على البريد ، وظهرت أدوار جديدة

New Role Sets لرجل البريد .

بالمثل عندما نَعذر السفر لتلقي التعليم خارج الدولة ، إبتكرت

أنماط جديدة للتعليم عن بعد Distance Education ؛ ومع التقدم في

تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن الحصول على التعليم من خلال

شبكات الإنترنت Internet Education .

كذلك نتيجة لمشاكل وأخطار نقل البضائع بحرا في الناقلات

التقليدية وإرتفاع أسعارها بسبب إرتفاع نفقات التشغيل ، ظهرت

خدمات النقل بالحاويات لتحقيق الأمان للبضائع ورفع كفاءة تشغيل

الناقلات .

إيضاً عندما واجهت مطاعم الخدمة السريعة مشكلة توفير  
المواقف لعملائها ، ابتكر القاطنين على إدارة تلك المطاعم أسلوب  
تقديم الخدمة والعمل داخل سيارته Drive-in Services .

وعندما أثرت نظم عمل البنوك والمعاملات البنكية بواسطة  
الشبكات التقليدية سلباً على حركة الإقتصاد ، ابتكرت إدارات البنوك  
خدمة بطاقات الإئتمان Credit Card Services كوسيلة لتسهيل التعامل  
وتنشيط المعاملات .

والملاحظ المدقق يستطيع أن يكتشف العديد من الابتكارات التي  
ظهرت في مجالات صناعة الخدمات في العقد الأخير من القرن  
العشرين ؛ والتي تفوق في معدلها معدل الابتكارات في مجالات صناعة  
المنتجات المادية .

ثانياً - مصدر الربح في مجال صناعة الخدمات :

تتولد الأرباح في منظمات الخدمات من التشغيل الفعال  
لمنظومة علاقاتها مع عملائها . وقد تبلورت أهمية هذا الأصل غير  
الملموس The Intangible Asset في توليد الربح نتيجة لعدة عوامل :

١/٢- تأثر الطلب على الخدمات بكمية ونوعية المعلومات التي  
يمكن أن يوفرها منتج الخدمة لعملائه .

٢/٢- تأثر الأسعار في مجال الخدمات بمحتوى المزيج المقدم  
للعلاء ، وبكيفية تعرفهم عليه من خلال الإتصالات التي يتولى  
المبادرة فيها منتج المزيج .

٣/٢- ظهور أهمية خدمات ما بعد الإستخدام ؛ والتي تتركز حول خلق استمرارية في العلاقات مع العملاء بهدف بناء ولاء العملاء للخدمة ، وتحولهم إلى مسوقين غير رسميين لها .

٤/٢- أهمية تصميم حزمة الخدمات طبقا لحاجات العميل ؛ والتي قد تتغير من فترة إلى أخرى ولا يمكن التعرف على هذا التغيير إلا من خلال العلاقات المستمرة مع العملاء .

٥/٢- إنتشار فكرة أن "العميل هو سيد السوق دائما" في مجال الخدمات .

من كل هذا نظهر أهمية بناء ، والحفاظ على ، وتدعيم منظومة العلاقات الدائمة مع العملاء بهدف ضمان إستمرار تحقيق الربح في الأجل الطويل .

ثالثا- دور الكوادر البشرية المتميزة في مجال صناعة الخدمات :

يتوقف نجاح وفعالية المنظمات العاملة في مجال الخدمات بدرجة كبيرة على مدى نجاحها في إستقطاب وتشغيل وتنمية كوادر متميزة قادرة على التنفيذ الفعال لمنظومة العلاقات المستهدفة مع العملاء . تلك الكوادر يجب أن تكون مسلحة بمعارف ومهارات تسويقية وفنية رفيعة المستوى عن المزيج الخدمي وأبعاده ومحتواه ، ولديها الولاء والقدرة على التعامل مع العملاء بسهولة وصدق دائما .

لكل هذا تحتل تنمية الكوادر البشرية اهتماما إستراتيجيا من إدارة منظمات الخدمات ؛ و يجب اعتبار الإنفاق عليها "استثمارا" للمستقبل An Investment for the Future ، وليس مجرد عنصر تكلفة

عن نشاط حاضر تكون نتاجه فورية . كما يعتبر ما لدى المنظمة من "الكوادر البشرية المتميزة" أصلا من الأصول "غير المرئية" Invisible المؤثرة على ربحية المنظمة وإستمراريتها ؛ والتي يجب الحفاظ عليه وصيقله بكل الطرق والوسائل .

هناك بعدان رئيسيان يحكمان إدارة الكوادر البشرية في المنظمات العاملة في مجال الخدمات :

١-البعد الخاص بالاستقطاب والاختيار الصحيح للكوادر المتميزة من قطاعات العمالة المحتملة في البداية .

٢-البعد الخاص بتدريب وتنمية مهارات الكوادر المتاحة والحفاظ عليها .

وكقاعدة عامة أولى - يكون ضروريا عند استقطاب وإختيار الكوادر البشرية أن يكون هناك اتساق بين الحاجات والأهداف الشخصية لمن يتم إختيارهم ، وبين أهداف وطبيعة المهام والأنشطة التي سيكلفون بها في المنظمة . ويترتب على ذلك أن يصبح ضروريا الاهتمام بالاختيار الصحيح لقطاع الكوادر البشرية المتاح في سوق العمالة ، والذي سيتم الاستقطاب منه .

وكقاعدة عامة ثانية - يكون ضروريا بعد إختيار الكوادر المناسبة أن تخطط المنظمة بعناية لتنمية معارف تلك الكوادر ، وإثراء مهاراتها ليس فقط بالنسبة لتقنيات العمل في المنظمة ، ولكن أيضا بالنسبة لمهارات التعامل والتفاعل مع العملاء . كما وأنه من الضروري أيضا الإهتمام بتصميم نظم فعالة لتدعيم وتحفيز الكوادر المدربة على التنمية الذاتية المتواصلة .

مراحبا - دور العميل في مجال صناعة الخدمات :

يظهر العميل The Client في مجال الخدمات مرتين :

١- مرة كمستخدم للخدمة As a Customer or a User في قطاع

السوق المستهدف الذي تخدمه المنظمة .

٢- ومرة كمساهم في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة .

ويترتب على هذا الظهور دورين متكاملين للعميل في العلاقة مع منظمة الخدمات ؛ هذا التكامل نابع من حقيقة أن المقيم الأول والأخير للخدمة سيظل دائما العميل .

ورغم قدم مفهوم دور مساهمة أو مشاركة العميل في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة ؛ إلا أنه قد حظي في العقدين الأخيرين باهتمام ملحوظ من علماء الإدارة والمفكرين حتى أن أ. توفلر (١٩٨٠) A.Toffler استحدث مصطلحا يصف به هذا الدور هو Prosumer (مشتق من كلمتي المنتج PROducer والمستخدم conSUMER ) كنتيجة لتبلور ظاهرة التكامل بين الإنتاج والإستهلاك (أو الإستخدام) . أما "ف لوك" و "ياتج" (١٩٧٩) Lovelock and Young فقد ناديا بأن الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة وتفعيل دور العميل في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية في مجال الخدمات ؛ حيث تكون السمة المميزة هي ارتفاع معدل التكلفة بسرعة أكبر من معدل زيادة الإنتاجية . ويضيف زيلينسي (١٩٧٨) Zeleny أن تلك السمة هي التي دفعت منظمات الخدمات الكبيرة خلال العقد الأخير من القرن العشرين إلى الأخذ بمفهوم "الخدمة الذاتية Self-service" (والتي يكون دور العميل فيها هو الأكبر) - كبديل وحيد لمواجهة

مشكلة إنكماش معدل نمو الإنتاجية ، والإرتفاع المستمر في معدل التكلفة في مجالات الخدمات .

ومع تكامل بعدي دور العميل كمستخدم ومشارك في نظامي إنتاج الخدمة وتقديمها - تظهر الأهمية القصوى للإدارة الفعالة لمنظومة المواجهة بين العميل ومنظمة الخدمات (أو منظومة العلاقات بينهما) . ويمكننا تصور أن تتحقق العلاقات المحتملة بين العميل ومنظمة الخدمات من خلال عنصرين رئيسيين :

- (١) أفراد People (العميل ذاته أو ممثل منظمة الخدمة) .
- (٢) آلات Equipment (أجهزة أو معدات مملوكة للعملاء أو لمنظمات الخدمات) .

ويوضح الشكل (١/٢) منظومة العلاقات المحتملة بفترض أن العنصرين متوافرين لدى كل من العميل ومنظمة الخدمة .

شكل (١/٢)

منظومة العلاقات بين منظمة الخدمات وعملائها

أجهزة ومعدات Equipment	أفراد People	العملاء منظمة الخدمات
(أفراد/ أجهزة) خدمات الإصلاح والصيانة	(أفراد/ أفراد) خدمات التدريب وتنمية المهارات	أفراد People
(أجهزة/ أجهزة) خدمات غسيل السيارات أوتوماتيكيا	(أجهزة/ أفراد) خدمات الصراف الآلي	أجهزة ومعدات Equipment

كما يمكن تصور مجموعة أخرى من العلاقات المحتملة من خلال المنظومة التي تربط بين أنماط ووظائف مشاركات العملاء (لاتجيرد وزملائه ١٩٨١، Langeard et als. ، تأسيس ١٩٧٨ Chase ، لوف لوك ويلنج ١٩٧٨ Lovelock and Young)؛ كما يوضحها الشكل (٢/٢) .

شكل (٢/٢)

منظومة أنماط ووظائف مشاركات العملاء

عاطفي Emotional	ذهني Intellectual	مادي Physical	نمط المشاركة الوظيفية
خدمات الإسكان الخاص	خدمات الاستشارات خدمات الإعلان	خدمات الرعاية الصحية	تحديد مواصفات الخدمة
	خدمات الاستشارات	مجال الخدم نفسك في المطاعم	إنتاج الخدمة
خدمات الإسكان الخاص		الخدمات التي تتم أمام العين	مراقبة جودة الخدمة
		خدمات المكتب الأمني في الفنادق	الحفاظ على طابع الخدمة
	خدمات الاستشارات خدمات التنظيم	خدمات التنظيم	تطوير الخدمة
جميع أنواع الخدمات	جميع أنواع الخدمات	جميع أنواع الخدمات	التسويق للخدمة



وفي جميع الحالات السابقة - من الضروري على منظمة الخدمات عند إختيارها لنمط ووظيفة مشاركة عملائها في نظامي إنتاج وتقديم خدماتها - أن تتخذ قرارا فيما يختص بتمكين Enabling أو عدم تمكين Relieving العميل من المشاركة ؛ فإذا قررت أن يكون له دوره الفعال والمؤثر فعلها توفير الآليات والوسائل والمعارف الأساسية التي تمكنه من ممارسة دوره .

ويقودنا التحليل هنا إلى أهمية فهم أبعاد السوق المستهدف في مجال الخدمات The Service Target Market . فالسوق المستهدف للخدمة (أو قطاع السوق The Market Segment الذي يجب أن توجه إليه جهود منظمة الخدمات) لا يعرف فقط "باحتياجات ورغبات" العملاء المستهدفين ؛ ولكن أيضا بمدى إستعدادهم للمشاركة في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة Their Willingness to Participate ، ونمط المشاركة الملائم لقدراتهم ومعارفهم Their Participation Styles . ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة (الحاجة ، والإستعداد ، والنمط) يمكن تقدير احتمال مدى الولاء المتوقع من السوق المستهدف ؛ فكلما كان مستوى الولاء المتوقع عاليا ، كلما كان احتمال النجاح كبيرا .

في ختام هذا الفصل - من الضروري التركيز على أهمية جعل الخدمة تبدو وكأنها شخصية لكل عميل Individualizing the Service حتي يمكن خلق الشعور لدى العميل بأن الخدمة تنتج وتقدم خصيصا له ؛ ومن ثم بناء اللبنة الأولى لخلق ولائه لها . ويجب أن نميز هنا بين فئتين من العملاء : (١) العميل الشخصي ؛ و (٢) العميل المعنوي . فيقصد "بالعميل الشخصي" قطاع العملاء الذين قد يكونون أفرادا أو جماعات ؛ أما "العميل المعنوي" فيقصد به المنظمات

التي تتلقى الخدمة بصفاتها المعنوية كمنظمة . ولا شك أن تشخيص الخدمة يكون أسهل في حالة "العميل المعنوي" ؛ بينما يكون صعباً في حالة "العميل الشخصي" . فمن العسير - إن لم يكن مستحيلاً - تصميم مزيج خدمي مستقل لكل فرد أو لكل جماعة ؛ وإلا فافتت التكلفة العائد بفارق يتعذر تعويضه لأن قرار العميل الشخصي لا تحكمه فقط جودة الخدمة أو مستواها ، ولكن أيضاً مدى توازنها مع السعر الذي سيدفعه مقابل إستخدامه لها ، والتمتع بمنفعاتها .

## الباب الثاني

### العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات

الفصل الأول : عملية التخطيط في مجال الخدمات

الفصل الثاني : عملية التنظيم في مجال الخدمات

الفصل الثالث: عملية القيادة في مجال الخدمات

الفصل الرابع : عملية الرقابة في مجال الخدمات



## مقدمة

رغم أن جميع المنظمات تشترك في حتمية ممارستها للعمليات الإدارية الرئيسية ( التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة ) ؛ إلا أن منهجيات وأساليب تأدية تلك العمليات سوف تختلف من منظمة إلى أخرى ، ومن مجال نشاط إلى آخر . وهذه الحقيقة هي التي دفعتنا إلى تناول منهجيات وأساليب ممارسة العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات كمحاولة للكشف عن أبعاد ما يميزه عن مجالات النشاط الإنساني والاقتصادي الأخرى .

وسوف نتناول العمليات الإدارية الأساسية في الفصول الأربعة لهذا الكتاب على مرحلتين : الأولى - نتعرض فيها بإيجاز للمفاهيم الأساسية لكل عملية ، والتي تشترك فيها جميع المنظمات مهما كانت مجالات أنشطتها ؛ والثانية - نتعرض فيها للمنهجيات والأساليب التي تتميز بها منظمات الخدمات في ممارستها لتلك العمليات .



## الفصل الأول

### عملية التخطيط في مجال الخدمات

#### Planning in Service Firms

أولاً - ماهية التخطيط :

يتضمن تعرضنا لماهية التخطيط أبعاد أربعة :

١- طبيعة التخطيط.

٢- التخطيط كعملية إدارية.

٣- التخطيط كفلسفة.

٤- التخطيط كهيكل.

١/١ - طبيعة التخطيط Nature of Planning " : ويقصد بها

خصائصه العامة المتعارف عليها - وهي :

أ - يختص التخطيط بالمستقبل The Future : بمعنى أنه يتعامل مع مستقبلية القرارات التي تتخذ في الحاضر .

كما أن ذلك يعني أيضا أحد أمرين أو كلاهما :

أ / ١- أن التخطيط يعنى بالتصرفات المستقبلية البديلة المتاحة للمنشأة في الحاضر؛ أي بالمحيط المستقبلي الذي تنعكس فيه القرارات التي تتخذ اليوم .

أ / ٢- أن التخطيط يختص بعلاقات الأسباب والنتائج المتوقع حدوثها نتيجة لما يتخذ من قرارات في الوقت الحاضر .

وعلى ذلك فإن التخطيط يتضمن تقديرا للتغيرات التي يتوقع حدوثها في المستقبل ( فرصا كانت أو تحديات ) والإستعداد لإقتناص الإيجابي منها وتجنب سلبياتها .

٢/١ - التخطيط كعملية As a Process : بمعنى أنه يتضمن مجموعة متتابعة من الخطوات :

أ -تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها في المستقبل.  
ب-تعريف الإستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية  
البدئية اللازمة لتحقيق الأهداف .

ج-بناء الهيكل التنظيمي الذي من خلاله سيتم تنفيذ الخطط.  
د-تصميم نظم الرقابة التي ستوفر للمنشأة المعرفة اللازمة للتأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها بالصورة التي رسمت عليها.

هـ-تعديل وتطوير الخطط طبقا للنتائج التنفيذ التي تكشفها عملية الرقابة وعملية التغذية العكسية The Feedback Process .

بالإضافة إلى ما تتضمنه "عملية" التخطيط من خطوات ، فهي في حد ذاتها عملية مستمرة تستلزم بالضرورة توافر قدر من المرونة بحيث يمكن تطوير الخطط لتحقيق أقصى فعالية في إطار الظروف المحيطة وبأقل آثار سلبية مترتبة على التطوير .

٣/١- التخطيط كفلسفة As a Philosophy ( ولكن ليس بالمعنى الحرفي لها ) : بمعنى أنه سلوك أو نمط للتفكير . فالتخطيط بالضرورة يستلزم التفاني في التصرف لمواجهة المستقبل والإلتزام بالتخطيط المستمر والمنظم كجزء رئيسي من العملية الإدارية . فالتخطيط يجب قبوله كجزء من مناخ المنشأة وهو ضرورة لصحتها .



٤/١- التخطيط كهيكل As a Structure : يتضمن أن هناك

هيكلا يضم كل أنواع الخطط المرسومة - أي أنه يتضمن :  
أ - مجموعة متكاملة من الخطط لكل أوجه نشاط المنشأة عن فترة في المستقبل .

ب- إطار داخلي يربط بين كل الخطط الوظيفية للمنشأة بحيث تهدف كلها إلى تحقيق هدف المنشأة النهائي .

وبذلك تكون كل الخطط مبنية على فروض عامة محددة عن المستقبل المتوقع للمنشأة ، وأيضاً تكون كل الخطط الفرعية فروض عامة محددة لبعضها .

وبصفة عامة ، لا يمكن الإدعاء بأن هناك إطار متكامل يضم كل العلاقات المتناسقة تماماً بين كل الخطط فهناك دائماً حدود للدقة والإمكانات تحكم درجة التكامل؛ لعل أهمها عنصر الزمن The Time Element ؛ فكلما طالت فترة التخطيط كلما قلت درجة الدقة والتفاصيل التي يمكن تضمينها في هيكل الخطط . لذلك يسري البعض ضرورة تقسيم هيكل التخطيط إلى مجموعات أو قطاعات ثلاثة رئيسية :

١- الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل .

٢- الخطط والبرامج متوسطة الأجل .

٣- الخطط التفصيلية قصيرة الأجل والميراثيات التقديرية.

## ثانياً- التمييز بين التخطيط والخطط : Planning versus Plans

رغم أنه كثيراً ما يختلط مصطلحي "التخطيط" و "الخطط" إلا إنهما يختلفان إختلافاً أساسياً . فالتخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية . وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه . أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري ، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية ؛ والخطة هي أيضاً التزام باتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل .

ويهمنا هذا التمييز لأن هناك الكثير من المديرين الذين يقومون بالتخطيط إلا أنهم لا ينتهون إلى خطط مرسومة ومحددة للتصرفات في المستقبل . وهنا يصبح جهد التخطيط بلا معنى أو قيمة . كذلك فالمديرين الذين لا يقبلون أهمية التخطيط ، ولا يمارسون أنشطته الفرعية المختلفة - لا يستطيعون الإدعاء بأن لديهم خطط لمواجهة المستقبل ، ومن ثم تتفلى عنهم قدرتهم على الإدارة .

من ناحية أخرى ، فإن عنصر المرونة الذي عرضنا له هو جزء من عملية التخطيط وليس من الخطط ذاتها . فالمرونة تعني إمكانية التطور والتعديل بلقفل نتائج سلبية ممكنة لمواجهة التغيرات غير المرئية في الحاضر والتي يمكن أن تظهر في المستقبل .

وعلى ذلك فالإدعاء بأن هناك خطط مرنة وخطط غير مرنة ينطوي على الفشل في التمييز بين التخطيط والخطط ؛ فالمرونة جزء من عملية التخطيط الجيد وليست صفة في الخطط.

### ثالثاً - أبعاد التخطيط والحائط : Dimensions of Planning & Plan

للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية ؛ ومن ثم تكون هناك نواتج خمسة رئيسية تتكون من مجموعات من الخطط المتنوعة والمتكاملة ( أنظر الجدول ١/٢ ) .

#### الجدول رقم (١/٢)

#### أبعاد للتخطيط وأنواع الخطط

أنواع الخطط المرتبطة بالبعد التخطيطي	أبعاد التخطيط
خطط لجميع الأنشطة الوظيفية للمنشأة كخطط الإنتاج ، والتجارب ، والتسويق ، والشؤون المالية ، والموارد البشرية ...	التخطيط الوظيفي Functional Planning
خطط عامة للمنشأة ككل ، وخطط الفروع ، وخطط الإدارات ، وخطط المشروعات الخاصة .	التخطيط التنظيمي Organizational Planning
كرسالة للمنظمة ، والأهداف ، والإستراتيجيات ، والمسلمات ، والبرامج ، والميزانيات التقديرية ، والإجراءات .	تخطيط العناصر Elemental Planning
كخطط طويلة الأجل ، والخطط متوسطة الأجل ، والخطط قصيرة الأجل .	التخطيط الزمني Time Planning
كخطط الاقتصادية والخطط المكلفة ، الخطط الرشيدة وغير الرشيدة ، الخطط الرسمية وغير الرسمية ، خطط سهلة التنفيذ وخطط صعبة التنفيذ ، خطط إستراتيجية وخطط تكتيكية ، خطط كمية وخطط غير كمية ، خطط الأهمية القصوى والدنيا ، الخطط المركبة والخطط البسيطة .	تخطيط الخصائص Characteristics' Planning

مربعاً - ما يمكن إعتباره " ليس تخطيطاً " :

هناك أربع مفاهيم لا تتعادل في معناها مع معنى التخطيط -

هي :

#### ١- التنبؤ Forecasting ليس تخطيطاً :

فالتنبؤ هو توقع لأحداث أو ظروف في المستقبل . ورغم أهمية التنبؤ بالنسبة للتخطيط إلا أنه لا يعادله أو يعادل معنى الخطط . وعلى سبيل المثال : من الضروري على شركات الكهرباء التنبؤ بمعدل نمو السكان في المناطق المختلفة، وحركة الإنشاءات في المباني السكنية في كل منطقة . وإستناداً إلى نتائج تلك التنبؤات يبدأ عمل التخطيط بالإعداد لمواجهة تلك التنبؤات حتى تتحقق أهداف تلك الشركات .

فالتنبؤات هي محددات أو فروض للتخطيط تعطي البداية لعملية التخطيط ، لذلك فهي لا تتعادل معها على أي حال . فالإكتفاء بإعداد تنبؤات دقيقة عن المستقبل لا يعني القيام بعملية التخطيط .

#### ٢- صناعة القرارات المستقبلية لا تعنى التخطيط:

لا يعني التخطيط بأي حال صناعة قرارات تتخذ في المستقبل ؛ ولكنه ينطوي على صناعة قرارات اليوم لمواجهة ما قد يحدث في المستقبل . فالمشكلة الرئيسية للتخطيط ليست هي ما يجب عمله في المستقبل ؛ ولكن ما يجب عمله اليوم لتحقيق نتائج معينة مرغوبة في المستقبل . فالقرارات المرتبطة بعملية التخطيط يجب أن تتخذ اليوم وليس في المستقبل . من ثم فما يقوم به التخطيط هو تحديد بدائل القرارات وتقييمها في ضوء فروض موضوعة عن المستقبل ؛ وذلك

حتى تتخذ القرارات أو الإستعدادات اليوم لمواجهة ما يتوقع ويحتمل حدوثه في المستقبل .

هناك نقطة أخرى ، وهي أن القرارات التي تتخذ اليوم مستحق آثارها في كل من المستقبل القريب والبعيد؛ ولكنها لا تؤجل لحين حدوث الظروف المحتملة أو تحقق النتائج المتوقعة في المستقبل .

٣- محاولة الحد من عنصر الخطر The Risk Element في

المستقبل ليست تخطيطاً :

فالتخطيط لا يترتب عليه بأي حال منع حدوث الخطر أو الحد منه ؛ فهذا مستحيل ومحاولة تحقيقه قد تكون مدمرة . فالمشكلة الحقيقية التي تواجه المخطط هي مشكلة تلهم وتقدير للخطر الذي قد يواجهه في المستقبل ؛ ومن ثم الإستعداد والتفكير الموضوعي لمواجهته بحيث لا يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنشأة . وعلى ذلك فالمدير الذي يخطط لا تواجهه مشكلة كيفية منع الخطر ذاته؛ وإنما مواجهة نتائجه السلبية بأقل تكلفة ممكنة .

٤- تجميع الخطط الوظيفية لا يعني تخطيطاً :

فوضع الخطط الوظيفية (المجالات نشاط المنشأة) وتجميعها هي جزء من العملية التخطيطية ، ولكنها لا تعادلها برمتها وأبعادها المختلفة فهناك العديد من العمليات التي تسبق وضع الخطط الوظيفية وكذلك هناك العديد الذي يسبق والذي يلي مرحلة تجميع الخطط.

خامساً - ديناميكية التخطيط كعملية إدارية :

رغم اختلاف المفكرين والتطبيقين على الوظائف الإدارية (والتي تتنوع بين أربع وثمان وظيفة ) ، ألا أن وظيفة التخطيط هي الوحيدة التي اتفقت عليها كل المحاولات . كما وأن التخطيط كوظيفة إدارية احتلت أهمية أعظم من كل الوظائف الأخرى . ويرجع السبب في ذلك إلى أن جميع الوظائف الأخرى تعتمد على ما تنتهي إليه الوظيفة للتخطيطية .

كما تشير العديد من الدراسات عن أهمية التخطيط إلى أنه بالنسبة لجميع المستويات الإدارية ابتداء من مستوى الإشراف الأول و حتى قمة التنظيم تشغل المهام التخطيطية نسبة تتراوح بين ١٥% و ٤٠% من إجمالي وقت المديرين . فكل المديرون عليهم أن يخططوا بصورة أو بأخرى ابتداء من التخطيط اليومي والأسبوعي عند أدنى المستويات ؛ إلى التخطيط " طويل الأجل " عند قمة التنظيم .

ويعتبر مجال التخطيط من ضمن مجالات الإدارة التي تتعرض بدرجة كبيرة للتغير السريع . فمع التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والتي حدثت خلال الثلاثون عاما الماضية ؛ تغيرت أساليب ومناهج التخطيط تغيرا ملحوظا ، وهذا يعطي التخطيط سمة الديناميكية.

سادساً - النموذج النظري لمراحل عملية التخطيط :

يوضح الشكل (١/١) تلخيصا للنموذج النظري الذي وضعه جورج ستاينر G. C. Steiner لهيكل وعملية التخطيط الفعال لكل

المنظمات . ويتميز هذا النموذج بالمرونة ليلام أي حجم أو نوعية من المنشآت ، ولأي نمط إداري ، ولكل مرحلة من مراحل التخطيط الرسمي المنظم في المنشآت . وينطوي للنموذج على ثلاث مراحل لعملية التخطيط :

المرحلة الأولى : وهي مرحلة وضع فروض التخطيط :

The Setting of Planning premises

وتتضمن :

١/١- تحديد الغرض الاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي الأساسي العلم .

٢/١- تحديد للقيم والأفكار والفلسفة التي تعتقها الإدارة العليا.

٣/١- تقييم البيئة الخارجية بفرصها وتحدياتها ، وتقييم ملف قدرات المنظمة بما يحتويه من نقاط قوة وضعف .

المرحلة الثانية : وهي مرحلة رسم الخطط :

The Formulation of the Plans

وتتضمن :

١/٢- رسم الخطط الاستراتيجية الرئيسية طويلة الأجل .

٢/٢- تصميم الخطط متوسطة المدى .

٣/٢- تصميم الخطط والبرامج التكتيكية قصيرة الأجل ، والميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة .

ويرتبط بهذه المرحلة القيام بأنشطة ذهنية ثلاثة رئيسية هي :

١- دراسات التخطيط .

٢- اختبارات جدوى البدائل التخطيطية .

٣- تصميم الهياكل التنظيمية التي سيتم من خلالها وضع الخطط المرسومة موضع التنفيذ .

**المرحلة الثالثة :** وهي مرحلة وضع الخطط المرسومة موضع التنفيذ ،  
ومراحلها يعرفها منذ لحظة بدء التنفيذ :

**Planning Implementation**

وهي تتضمن :

- ١/٢- تقييم التنفيذ الفعلي للخطط من بداية التنفيذ.
  - ٢/٢- قياس الانحرافات (الموجبة والسالبة) عن الخطط .
  - ٣/٢- البحث عن أسباب الانحرافات ، والحكم على مبدئي ملاءمة تلك الانحرافات للظروف التي أحاطت بالتنفيذ .
- في هذه المرحلة أيضا قد يكون ضروريا أن تتم إعادة دورة التخطيط كاملة من البداية، ويتم تطوير الخطط المرسومة بصفة مستمرة .

ويميز ستاينر Steiner في نمونجه بين كلام من "التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning" و "التخطيط التكتيكي Tactical Planning" (جدول ١/١) ، إلا أنه لا يفصلهما ، ويعتبرهما نتاج متكامل لعملية واحدة - هي "عملية رسم الخطط" .

ويرجع السبب في تأكيد ستاينر على أهمية التمييز بين التخطيط الإستراتيجي ، والتخطيط التكتيكي إلى :

- ١- اختلاف أسلوب رسم الخطط الإستراتيجية عن أسلوب رسم التكتيكات ؛ فالمنهج الابتكاري يكون أكثر أهمية في التخطيط الإستراتيجي ، بينما تزدد أهمية المنهج الكمي في التخطيط التكتيكي .
- ٢- عدم التمييز قد يؤدي إلى خلق الصراعات والمقولة للتغيير داخل التنظيم .



٣- عدم التمييز قد يؤدي إلى خلق مشاكل بين الأخصائيين Staff والمنصبين Line في الإدارة ؛ وذلك لإختلاف إهتمامات كل منهما.

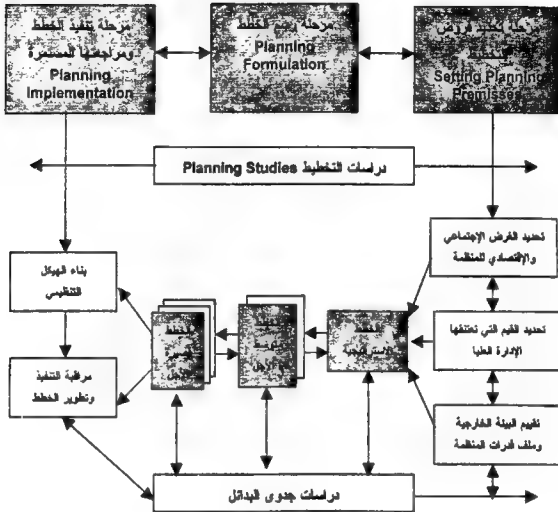
٤- عدم التمييز قد يخلق تصورا خاطئا لدى من يقومون بالتخطيط التكتيكي ، فيقومون بالتخطيط الإستراتيجي بدلا منه بفترض أنهما شيء واحد ؛ والعكس صحيح .

٥- عدم التمييز دائما ما يؤدي إلى صعوبة ربط التخطيط الإستراتيجي بالتكتيكي خاصة رغم اعتماد كل منهما عل الآخر .

بالإضافة إلى تمييز ستاينر بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي ، فإنه أيضا يميز بين التخطيط والرقابة . ويرى أن التمييز بين التخطيط والرقابة على أساس أن الرقابة هي عملية التأكد من أن الأداء الفعلي جاء مطابقا للخطط ، بينما التخطيط هو عملية تحديد الأهداف والأساليب والمعايير التي يجب أن يقاس ويقيم عليها الأداء ؛ هذا التمييز - رغم وضوحه - إلا أنه لم يميز بينهما بطريقة صحيحة. ففي رأيه أن للرقابة مثل التخطيط لها معاني مختلفة باختلاف المستوى التنظيمي الذي تمارس عنده ؛ ففي المستويات العليا -حيث يتم التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل - تختلف عملية التخطيط بطريقة قاطعة عن عملية الرقابة . بينما عند المستوى التنظيمي الذي ترسم عنده الخطط متوسطة وقصيرة الأجل - تتشابه وتتداخل الممارتان بحيث يصعب الفصل بينهما .

شكل (١/١)

نموذج ستاينر G.C.Steiner للتخطيط



(المصدر : تصور معدل للمؤلف للنموذج الأصلي)

## جدول (١/١)

### مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي

التمييز لكل معيار حسب نوعية التخطيط		معايير المقارنة
التخطيط التكتيكي	التخطيط الإستراتيجي	
المستويات الأدنى	قمة التنظيم	المستوي التنظيمي الذي يمارسه
دوري وبعيد	مستمر ولكن غير منتظم	مدى الانتظام والدورية
كبيرة	محدودة	أهمية القيم الموضوعية فيه
محدود	كبير	عدد البدائل المتاحة للمخطط
محدود	كبير	عنصر عدم التأكد في التوقعات
محددة ومتكررة	غير محددة ومتنوعة	طبيعة المشكلات التي يتم التعامل معها
محدودة ودلالية	كبيرة وخارجية	الحاجة إلى المعلومات
الأجل القصير	الأجل الطويل	الإطار الزمني للخطة
يخص مجال نشاط محدد	يشمل المنشأة ككل	درجة الشمولية
التخطيط الإستراتيجي	أصلية	مرجعية الخطة
تفصيلية	عامة وغير تفصيلية	درجة التفاصيل في الخطة
كبير	محدود	عدد من يقوم به
للق محدود	للق متسع	منظور من يقوم به
كبيرة	محدودة	مدى سهولة التقييم فيه
يرجع فيها للخبرة السابقة	جديدة وجدلية	طبيعة الخطة المرسومة
محدودة	عالية	درجة المرونة

ساجا - نموذج تطبيقي لمراحل عملية التخطيط في منظمة خدمية :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الطريقة التي يمارس بها التخطيط في الواقع العملي عامة ، وفي مجال الخدمات خاصة ؛ ومن أمثلة تلك العوامل :

١- الفلسفة الإدارية والنمط الإداري السائد .

٢- حجم المنشأة وتكنولوجيا إنتاج الخدمة المستخدمة فيها .

٣- مدى التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية .

٤- مدى رغبة الإدارة في تطوير أساليب التخطيط المستخدمة .

ورغم أن تلك العوامل قد تؤدي إلى تميز منشأة عن أخرى ، إلا أن تلك الاختلافات لا تعني بالضرورة أن تصبح النماذج التطبيقية في مجال الخدمات منحرفة إحصافاً جوهرياً عن النموذج النظري السابق التعرض له ؛ وإلا كان معنى هذا وجود جوانب ضعف أو قصور شديدة في فهم عملية التخطيط وطبيعتها من جانب كل من المنظرين والتطبيين . والحقيقة هي أن الواقع العملي قد يفرض أحياناً قيوداً على إتباع التطبيقيين للخطوات التي تتطوي عليها النماذج النظرية بذات التسلسل ؛ ورغم ذلك فعناصر العملية التخطيطية تظل كما هي ، ويجب أن تتحقق في مجموعها . وسوف نتعرض في الفقرات التالية لنموذج تطبيقين شاع استخدامه في مجال الخدمات - على سبيل المثال وليس الحصر ؛ وهو نموذج شركة " أوول ستيت " للتأمين كاحدي شركات الخدمات All State Insurance .

يوضح الشكل رقم (٢/١) الخطوات الرئيسية التي تتبعها الشركة في رسم خططها . ويتضمن هذا النموذج التطبيقي أنواع

التخطيط وخطواته المتتابعة ، وكذلك الأسلوب الذي تتدفق من خلاله القرارات بين المديرين.

ورغم وجود بعض الاختلافات الملاحظة - إلا أن هذا النموذج التطبيقي يتشابه مع النموذج النظري في مضمونه ومراحله الرئيسية .

الخطوات	الجهة المسؤولة			
	رئيس الشركة	لجنة التخطيط	رسمي الخطط	مديري الأنشطة
(١) تحديد مجالات النشاط الواجب التركيز عليها : ١-١ دراسة وتحليل مستقبل الصناعة والظروف الاقتصادية ٢-١ تحديد مجالات النشاط الواجب التركيز عليها مستقبلا	إعداد	مراجعة	إعداد تقرير ومقترحات وإرسال مراجعات	تقديم مقترحات ومتابعة تنفيذ وإعداد برامج
(٢) تحديد الأهداف طويلة الأجل : * على أساس الحصول على حصة معقولة لكل نشاط				
(٣) للتنبؤ باتجاهات النمو العادية : * قسّم الإحصائي باتجاهات النمو الحالية				
(٤) رسم الخطط طويلة الأجل : ١-٤ تقيم الفرص لمجالات النشاط ٢-٤ تقيم أفضل الفرص ، ومعدل النمو المتوقع				
(٥) رسم وإعداد الخطط السنوية : ١-٥ على أساس نسبة من الخطة طويلة الأجل ٢-٥ إعداد الميزانيات التقديرية السنوية				
(٦) مراجعة الخطط طويلة الأجل مع الظروف الجارية				



## الفصل الثاني

### عملية التنظيم في مجال الخدمات

#### Organizing in the Service Firms

#### أولاً-المباكل التنظيمية لمنشآت الخدمات:

رغم أن منشآت الخدمات كغيرها من المنشآت التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي ؛ إلا أن لها أنماطاً أكثر شيوعاً تتميز بها . ولعله من أكثر تلك الأنماط إنتشاراً ما هو معروف بنمط "الهيكل المفلطح The Flat Structure" ، و نمط تنظيم المصفوفة The Matrix Structure .

#### ١/١- نمط الهيكل التنظيمي المفلطح The Flat Structure Type :

يعتبر هذا النمط الهيكل أحد أنماط الهيكل الهرمي ؛ إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعاً Wide span of Management . ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة ، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى ، وتتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائدة فيها .

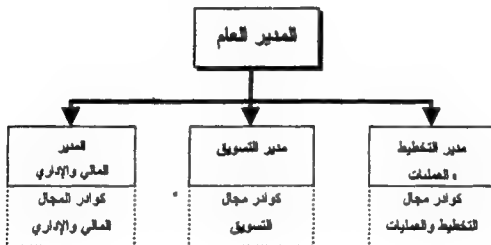
ويتميز هذا النمط الهيكل بقصر خطوط السلطة والاتصال الرأسمية ، وسهولة الاتصالات الأفقية ؛ ومن ثم التدفق السريع للبيانات

والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات .

ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١/٣) النمط المفلطح للهيكل التنظيمي لشركة خدمات .

شكل رقم (١/٣)

النمط التنظيمي المفلطح Flat Structure لشركة خدمات



## ٢/١ - نمط هيكل المصفوفة The Matrix Structure Type :

لا يعتبر هذا النمط أحد أنماط الهيكل الهرمي التقليدي متعدد المستويات ؛ كما وأنه يتميز عن الهيكل المفلطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدود للغاية في أنه يتضمن هيكلًا إضافيًا يقوم



على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة Temporary Project Teams محددة الهدف الزمني . وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين :

١- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين .

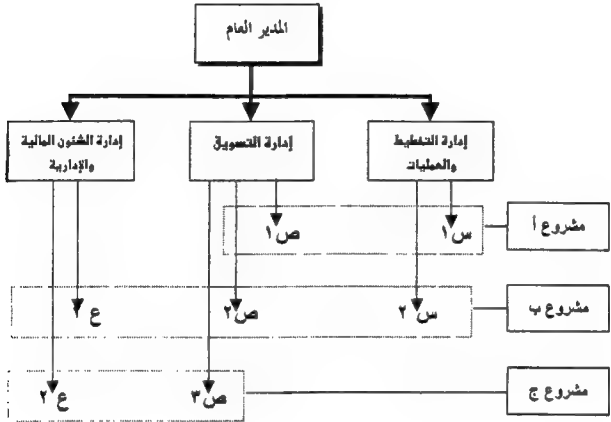
٢- دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالإنضمام اليه لحين الإنتهاء من إتجازه .

ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتتخذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محددة له بداية ونهاية متفق عليها . ومن ثم يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات ( كل مشروع على حدة ) تجمع فيه التخصصات المختلفة . وتتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي ، وعلى أدائها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية ، وفي إطار التكاليف المقدرة لها .

وينتشر إستخدام هذا النمط في العديد من منشآت الخدمات ؛ وبصفة خاصة شركات الخدمات الإستشارية ، والخدمات البحرية ، والتوكيلات التجارية ، وشركات السياحة Tourism Agencies ومنظموا الرحلات Tour Operators ، وغيرها من المنظمات التي لاتقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها . ويوضح الشكل رقم (٢/٣) تصورا لهذا النمط التنظيمي .

### شكل رقم (٢/٣)

#### نمط المصفوفة Matrix Structure لشركة خدمات



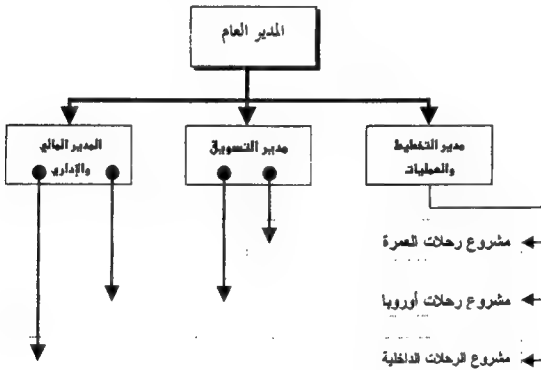
ومن الشكل يتضح أن :

- ٢- فريق عمل المشروع ( أ ) يتكون من س ١ (من إدارة التخطيط والعمليات) ، و ص ١ ( من إدارة التسويق) ؛ ويكون لـ (س ١) دوران - أحدهما دائم في الإدارة التي ينتمي إليها ، والآخر مؤقت ضمن فريق المشروع ( أ ) لحين إنجازه .
- ٢- فريق عمل المشروع (ب) يتكون من س ٢ ، ص ٢ ، ع ١ .
- ٣- فريق عمل المشروع (ج) يتكون من ص ٣ ، ع ٢ .

وبصفة عامة - يمكن لمنشآت الخدمات أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي ؛ فتأخذ أولا بالنموذج المفلطح عل أساس التخصص الوظيفي ، ثم تنظم أحد مجالات النشاط المتخصص على أساس المصفوفة . ومن أمثلة ذلك ما تأخذ به العديد من شركات الإستشارات والتوكيلات بأنواعها المختلفة ؛ وبصفة خاصة ما تتبعه شركات التوكيلات البحرية ، وكالات السياحة والسفر، و منظمو الرحلات . فتقسم مجالات النشاط الرئيسية طبقا للنمط الوظيفي المفلطح ، ثم ينظم أحد المجالات طبقا للمصفوفة ؛ ويوضح الشكل (١-٣/٣) نمطا هيكليا لمنظم رحلات سياحية ، والشكل (٢-٣/٣) نمطا لشركة توكيلات ملاحية .

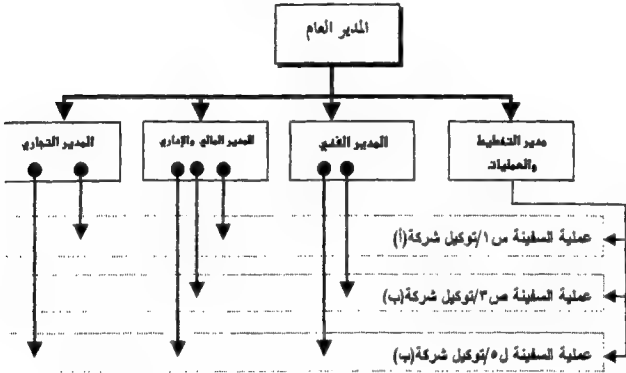
شكل (١-٣/٣)

نمط هيكل تنظيمي لمنظم رحلات سياحية Tour Operator



شكل (٣/٢-٢)

نمط هيكل تنظيمي لشركة توكيلات ملاحية Shipping Agency



ثانيا- مجالات النشاط الرئيسية لبعض منشآت الخدمات :

١/٢- منشآت الخدمات السياحية :

يشمل مجال "السياحة" العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة السائح طوال فترة حركته بدءا من قبل إنتقاله من مقره الأصلي إلى حين عودته إليه سالما ؛ ويعني ذلك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تعتمد خدماتها لتشمل :

١- خدمات المنشآت والهيئات (العامة والخاصة) التي تعمل

على توفير المعلومات للسائح عن المزارات السياحية .

- ٢- خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات السفر والإنتقال للسائح بأنواعها المختلفة (جوا ، وبحرا ، وبراً) .
- ٣- خدمات المنشآت التي تختص بإقامة السائح وراحته وترويجه والترفيه عنه .
- ٤- خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات إطعام السائح .
- ٥- خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات التخطيط والتنفيذ المتكامل للرحلات السياحية .
- ٦- خدمات المنشآت التي تعمل فسي مجالات الإستشارات والبحوث التي تخدم السائح والمنشآت والهيئات الأخرى العاملة في مجال السياحة .

## ٢/٢- منشآت الخدمات المصرفية :

يشمل مجال "الخدمات المصرفية" العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة عملاء البنك من الأفراد والمنشآت بكافة أنواعها (حكومية ، عامة ، وخاصة ) طوال فترة تعاملهم المالية وبكل صور التعامل المالي التعارف عليها الفوري والمؤجل . ويعني ذلك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تمتد خدماتها لتشمل :

- ١- خدمات الودائع بأنواعها المختلفة ( تحت الطلب ، ولأجل ، وبإخطار سابق ، وودائع صندوق التوفير ، ومقابل خطابات الضمان والإعتمادات المستندية ، وأرصدة البنوك الأخرى) .
- ويطلق على تلك النوعية من الخدمات "خدمات السيولة Liquidity Services " .

٢-خدمات منح القروض بأنواعها المختلفة ( قروض شخصية بضمان وبدون ، قروض بضمان بضائع أو أوراق مالية ، وإعتمادات خصم أو مقاولين أو مسندية ، وسلف بضمانات ) .  
ويطلق على تلك النوعية من الخدمات "خدمات الربحية  
" Profitability Services .

٣-خدمات الإستثمارات ( محفظة الأوراق المالية الخاصة بالبنك ) .

٤-خدمات المستثمرين بأنواعها المختلفة ( خدمات الودائع الإستثمارية لصالح الغير ، والإستشارات الإستثمارية ، ودراسات الجدوى ) .

### ٣/٢- منشآت خدمات النقل البحري :

يشمل مجال " خدمات النقل البحري " ( للركاب والبضائع ) العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة السفر الدولي ( للسائحين ورجال الأعمال ) ، وخدمات التجارة الدولية عبر البحار . وتمتد هذه الخدمات لتغطي أفقا واسعا للغاية بدءا من لحظة تفكير المسافر في الإنتقال بحرا ، إلى لحظة عودته إلى مقر إقامته الأصلي بذات الوسيلة ، أو طوال فترة إنتقال البضائع بين الدول بدءا من لحظة تفكير المنتج أو المصدر في الدولة المصدرة في نقل منتجاته وبضائعه بحرا ، إلى لحظة وصولها سالمة للمستورد أو لمركز التوزيع في الدولة المستوردة . هذا بالإضافة إلى خدمات السفنات والمنظمات والإتحادات الدولية المتخصصة في الإشراف على وتنظيم خدمات النقل

البحري ، والوسائط المستخدمة فيه . ويعني ذلك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تمتد خدماتها لتشمل :

١/٣/٢ - مجال نقل الركاب .

٢/٣/٢ - مجال نقل البضائع (المتخصص Uni-Modal أو متعدد

الوسائط Multi-Modal Transport ) .

وكفاعة عامة بالنسبة لكل منشآت الخدمات - فإن فعاليتها الإدارية تتوقف على أربعة عوامل رئيسية :

١- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها .

٢- أن يكون تحقيق رضا العميل من خلال تقديم حزمة مسن الخدمات المتكاملة ذات جودة متميزة .

٣- أن تكون إستراتيجية التمايز في إطار المنافسة العالمية هي المسار الذي يجب أن تلتزم به تلك المنشآت حتي في أحلك الظروف .

٤- أن تحاول كل منشأة في مجالها أن تعمل على بناء Establish ، والحفاظ على Maintain ، وتدعيم Enhance علاقات مستمرة Enduring Relationships في الأجل الطويل مع عملائها .

ثالثاً- مظاهر عدم الفعالية في المنظمات العاملة في مجال الخدمات :

تعاني المنظمات العاملة في مجال الخدمات من عدد من مظاهر عدم الفعالية أهمها :

١- غياب المعايير Missing Standards :

• عدم وجود إتفاق على ما يتوقعه العميل .

- التقديم غير المتسق للخدمة الواحدة لفئات العملاء.
- غياب معايير لقياس وإدارة الجودة .
- تقييم الأداء يتم على أساس الأنشطة وليس النتائج.
- ٢- الإهتمام دائما بأعراض المشاكل وليس أسبابها .
- ٣- عدم الإعتراف المتوازن بالأداء المتميز لأفراد فرق العمل .
- ٤- غياب روح العمل الجماعي Team Spirit .
- ٥- الأخذ بمنهج " إقتفاء الأثر Trailing " وليس "التدريب Training " في إعداد الكوادر ؛ ومعنى ذلك التركيز دائما على تنمية المهارات فقط ، وتجاهل تنمية المعارف إلى جانب المهارات .
- ٦- التفكير دائما بمنهج الأجل القصير والربحية السريعة .

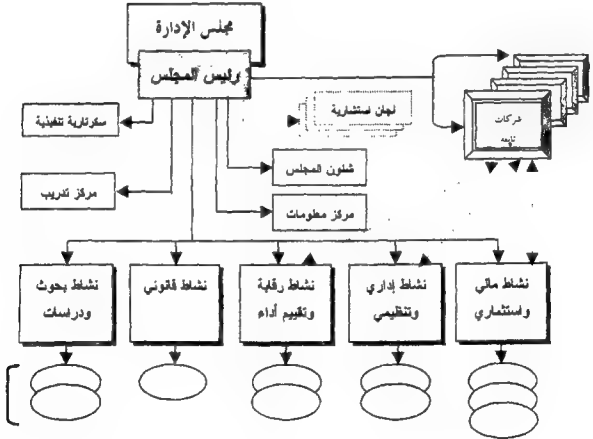
مراجعا-تطبيق الشركات القابضة كحالة خاصة للمنظمات العاملة في مجال الخدمات :

تمثل الشركات القابضة Holding Companies حالة خاصة من حالات منظمات الخدمات ؛ فهياكلها التنظيمية تأخذ الشكل المفلطح بحكم طبيعة عملها كمشركات للإدارة" بالدرجة الأولى . فهذا الشكل من الشركات تكون وظيفته الرئيسية هي إدارة استثمارات أصحاب رأس المال (الخاص أو العام) في أنشطة الشركات التابعة ؛ فهي لا تدير بذاتها أنشطة إنتاجية مستقلة عن شركاتها التابعة . لهذا يمكن تمييزها بالخصائص التالية :

- ١- قصر خطوط الإتصال الرأسي في هياكلها التنظيمية .



- ٢-محدودية عدد مستويات السلطة التي يضمها الهيكل .
- ٣-إنتشار العمل فيها بنظام اللجان الإستشارية ذات الأهداف المحددة والزمن المحدد .
- ٤-إنتشار نظام "مجموعات العمل Team Works" فيها .
- ٥-إعتمادها بدرجة كبيرة على تكنولوجيا نظم المعلومات الحديثة .
- ٦-تعتمد فعاليتها بالدرجة الأولى على مدى توافر الكوادر البشرية المتخصصة والمتميزة في مجالات نشاطاتها .
- ويوضح الشكل رقم (٤/٣) تبسيطا لـهيكل تنظيمي نمطي
- ملفطح Flat Structure لشركة قابضة تعمل في مجال الخدمات .
- شكل رقم (٤/٣)





## الفصل الثالث

### عملية القيادة في مجال الخدمات

#### Leadership in the Service Industry

#### أولاً- مقدمة :

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية هي أحد الخصائص التي يمكن بواسطتها التميز بين المنظمات . كما تعتبر القيادة الفعالة أيضا هي أحد العناصر النادرة ( إن لم تكن شديدة الندرة ) التي تعاني منها ليس فقط المجتمعات النامية والمتخلفة، ولكن أيضا المتقدمة؛ فليس من السهل أحيانا توفير الأفراد الذين لديهم الرغبة في قبول أعباء الأدوار القيادية الهامة ، وتكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة . ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي نتيجة مزيج من الموهبة والتعليم والتعلم والإعداد الهادف الذي يصقل من خلال التجربة والممارسة الفعلية .

فالقادة الحقيقيون يولدون موهوبون ومن خلال ما يكتسبونه من المعارف والمهارات يمكنهم تفعيل موهبتهم في اتجاه تحقيق الأهداف بالتأثير في الأفراد والجماعات . وهنا يقول تشارلز بارنارد C. Barnard أن سر القيادة الفعالة في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها . ولا يتصور حدوث ذلك إلا لو أمكن للقائد

أن يجعل تابعة مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغبتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية .

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين كتاب الإدارة وعلمائها في تعريف مصطلح "القيادة" إلا أنهم جميعاً يتفقون على مفهوم واحد للقيادة وهو أنها :

" عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين " .

ومن هذا المفهوم تتضح العناصر الأربعة الأساسية لعملية لعملية القيادة وهي :

١- عملية التأثير : التي تحدث بين فرد وفرد ، أو فرد وجماعة ، أو جماعة وجماعة وجماعة أخرى .

٢- أن عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد والجماعات

٣- أن ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد أو

الجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن اقتناع وبحماس وثقة .

٤- أن تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف

الحاكمة للموقف القيادي .

فعملية القيادة - إذا - لا تقوم إلا لو وجد طرفان من " يقود "

ومن " يقادون " ؛ وإلا لو وجد هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار

ظروف موقف معين . وعلى ذلك يمكن القول بأن عملية القيادة هي

دالة في أربعة متغيرات رئيسية هي : القائد، والتابعين، والهدف

المشترك ، وظروف الموقف .

ويمكن وضع هذه العلاقة الدالية كما يلي :

القيادة = دالة في ( القائد ، والتابعين ، الهدف المشترك ، ظروف الموقف )

كما يمكن التعبير عن هذه الدالة في الصورة الرياضية التالية :

ع/ق = د ( قا ، ت ، هـ ، ظ ن )

حيث أن :

(ع/ق) تمثل عملية القيادة .

( قا ) تمثل القائد بموهبته ومهارته القيادية.

( ت ) تمثل التابعين بقدراتهم.

( هـ ) تمثل الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.

(ظ ن) تمثل ظروف الموقف المادية وغير المادية.

ويقول كونستز وزملائه ( ١٩٨٠ ) H . Koontz et als أن

المهارة القيادية هي مركب من ثلاث قدرات رئيسية:

١- القدرة علي أستيعاب حقيقة أن الكائن البشرى تحكم

سلوكه دوافع ومحفزات تختلف من وقت لآخر، ومن موقف لآخر.

٢- القدرة علي حث الأفراد أو الجماعات أو أثارتهم

ليستخدموا كل قدراتهم تجاه تحقيق الهدف المشترك .

٣- القدرة علي تهيئة المناخ الملائم للحصول علي الاستجابة

المرغوبة من التابعين ومقابلة دوافعهم التي يتم بلورتها في الموقف .

وفي رأي المؤلف - أن كونتز وزملائه Koontz et als لم يقصدوا من عرض فكرتهم عن " المهارة القيادية " بهذه الصورة الإيجاء بأن مركب القدرات الثلاثة هو سمة A Trait من سمات شخصية القائد ؛ لكنهم قصدوا التأكيد على أن تلك القدرات هي ما يحتاجه القائد عند قيامه بدوره بأسلوب فعال في الموقف القيادي المعين .

ثانياً-العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية :

لا شك أن مقومات القيادة الأربعة التي سبق الإشارة إليها لا تؤثر فقط في فاعلية العملية القيادية، ولكنها تتأثر أيضا بالعديد من العوامل أهمها :

١- العوامل المؤثرة في القائد ومهارته القيادية :

- ١/١- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .
- ٢/١- مدي ثقة القائد في قدرات تابعة .
- ٣/١- الميول والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف .
- ٤/١- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة .
- ٥/١- مستوى مهارته القيادية .

## ٢-العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم :

- ١/٢-مدى قوة الحاجة للإستقلال لدى التابعين .
- ٢/٢-مدي استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم .
- ٣/٢-مدي تقبلهم لمعايشة الغموض .
- ٤/٢-مدي اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية .
- ٥/٢-مدي انساق أهدافهم مع أهداف المنظمة .
- ٦/٢-درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم .
- ٧/٢-توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

## ٣-العوامل المؤثرة في الهدف المشترك :

- ١/٣-درجة وضوح الهدف للقائد وللتابعين .
- ٢/٣-درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
- ٣/٣-درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف .
- ٤/٣ مدي انساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد وللتابعين .

## ٤-العوامل المؤثرة في الموقف :

- ١/٤-خصائص النمط التنظيمي السائد، من حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائد واللازم للتأكد من تحقيق الهدف .
- ٢/٤-مستوي فعالية العمل الجماعي في المنظمة.

٣/٤- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات فسي المواقف المختلفة .

٤/٤- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف .

ومن كل ما سبق يتضح لنا أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد ، وأنها تستلزم بالضرورة من القائد أن يحاول في إطار إدراكه لكل تلك العوامل وأثارها، أن يخلق مناخا يتحقق فيه التوازن بين الاهتمام لتحقيق الهدف المشترك والاهتمام بالجوانب الإنسانية ( النفسية والاجتماعية ) للتابعين .

### ثالثا - المداخل المعاصرة للقيادة : Contemporary Approaches

في السنوات القليلة السابقة على نهاية القرن الحالي، حدث تحول ملحوظ في نظرة علماء الإدارة وباحثيها إلى العملية القيادية . فمن ناحية ، ظهر مدخل يرى أن القيادة هي متغير تابع وليس مستقل ، ومعنى ذلك أنه بدلا من الاهتمام بدراسة أثر أنماط أو أساليب القيادة على الأداء ودرجة الرضاء ، ظهر الاهتمام بالبحث عن أسباب السلوك القيادي ذاته . ومن ناحية أخرى ، ظهر مدخل ثلثي يرى أن هناك بعض خصائص الشخصية التي لم تهتم بها نظرية السمات يمكن إدخالها ضمن محددات المدخل الشرطي لأهميتها وأثرها على فعالية النمط القيادي الملائم .

بالنسبة للمدخل الأول، والذي يركز على أسباب القيادة ؛ فقد اتقسم اهتمام أنصاره بجانبين: الأول - هو الاهتمام بأثر بيئة المنظمة



التي يعمل فيها القائد ، والثاني - هو الاهتمام بأثر عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ورؤسائه، وزملائه، والتابعين له. ويرى أنصار الجانب الأول أن القيادة جزء من نظام أكبر وأشمل يؤثر فيها ويشكل خصائصها . فالقائد يكون " أوتوقراطيا " عندما يكون نظام العمل في المنظمة معقدا، والمستوى الفني للعمليات متقدما . كذلك كلما كان مناخ النظام رسميا ولا يقوم إلا على اعتبارات مادية وموضوعية بحتة كلما كان السلوك أكثر هيكلية في المنظمة . ومن ثم يتحدد النمط القيادي بمدى ملامته لطبيعة نظام العمل القائم ، ولأعراف السلوك السائدة في المنظمة.

أما أنصار المدخل الثاني، فيرون أن القيادة هي دالة لتفاعلات القائد مع تابعة ، وبأنه بمرور الوقت لابد وأن يتفق القائد والتابعين على نمط محدد للسلوك القيادي الملائم لطبيعة وعمق علاقاتهم معا .

وعلى الرغم من تمايز اهتمام أنصار كل مدخل بجانب من جوانب أسباب القيادة إلا أن ذلك لم يمنع محاولات الجمع بينهما؛ ولعل من أهم تلك المحاولات ، المحاولة التي قام بها لارسون وزميله هيلت ( ١٩٧٥ ) Larson and Hunt وانتهت بهما إلى وضع نموذجا " تكيفيا

انفعاليا " Adaptive-Reactive Model للقيادة يقضي بأن على القائد :

- ١- أن يتكيف مع النظام البيئي المحيط به من حيث مناخ النظام ، ودرجة تعقده ، وحجمه ، ومستوى التقدم الفني الذي يحويه.
- ٢- أن يتجاوب في نفس الوقت مع المطالب والرغبات والحاجات الخاصة بمن يتفاعل أو يتعامل معهم داخل ذلك الإطار البيئي للمنظمة.

ولعل من أهم وأخطر آثار مدخل أسباب القيادة، ظهور مدخل جديد أطلق عليه مسمى مدخل " البدائل الاحلالية للقيادة " Substitutes - for - Leadership Approach . يقوم هذا المدخل والذي وضع أساسه كير" و "جيرمييه" Kerr and Jermier (١٩٧٥) على فرضية أن هناك تراكيب ببنية تدعم فيها قيمة القيادة. ومن أمثلة تلك التراكيب أو الحالات ما يحدث:

١- عندما يجد التابعين أن "العمل" يمثل في حد ذاته محفزا داخليا لهم، وعندما تكون لديهم كل الخبرات، والمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لأجازه.

٢- عندما يكون مستوي التقدم الفني السائد هو الذي يحدد أولا وأخيرا ما يجب عمله داخل المنظمة .

٣- عندما يكون هيكل اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل عديم المرونة بحيث لا تكون هناك فرصة لحرية التصرف.

٤- عندما تكون هناك مسافة مادية ونفسية بين القائد والتابعين .<sup>٢٥</sup>

٥- عندما يرفض التابعين الانخراط في العمل بصفة أساسية . وفي كل تلك الحالات قد تكون العوامل الحاكمة لاداء عوامل أخرى غير القيادة كمعايير السلوك السائد والمقبول في الجماعة، أو درجة التزام الفرد بها، أو طبيعة وخصائص العمل ذاته . ومن ثم فإن الاهتمام بدراسة أسباب القيادة لم يضاف فقط جديدا إلى فهمنا لعملية القيادة، وإنما أيضا قد أوضح لنا حدودها.

أما بالنسبة للمدخل الثاني، والذي يركز أنصاره على البحث عن سمات شخصية جديدة للقائد يمكن إدخالها في إطار المدخل

الشرعي بغرض تطويره، فقد كانت له آثار هامة أيضا في إضافة الجديد إلى فهمنا للقيادة .

فقد وجد هاوس ( ١٩٧٦ ) R. J. House أن هناك مواقف معينة تلائمها سمات "القائد الروحي" Charismatic Leader ، والذي ينصف بالثقة في النفس، والسيطرة، والعمدية . ومثل هذا القائد نجد سلوكه يتركز حول بثورة الهدف وبناء وتدعيم صورة المنظمة، ونجده أكثر قدرة على توليد الولاء للمنظمة وعلى قبول اتجاهات التغيير المتطرفة للتابعين.

كما وجد فيدلر وزملائه ( ١٩٧٩ ) Fiedler, Potter, Zais , and Knowlton أن ذكاء القيادة وخبرتها ( أو مهارتها ) لها آثار متعددة على "فعالية الأداء" تتوقف على درجة التشدد في الموقف القيادي ، وعلى علاقات القائد مع التابعين . فقد دلت نتائج الدراسات على أنه إذا كانت درجة التشدد والقلق في الموقف كبيرة كانت درجة الخبرة ( أو مهارة ) القائد دورها المؤثر على الأداء ؛ بينما إذا كانت درجة التشدد والقلق محدودة ، كان لذكاء القائد دوره المؤثر على فعالية الأداء.

ونخلص من عرضنا الموجز السابق للمدخل المعاصرة لدراسة القيادة إلى أن هذا المجال قد نال قسطا وفيرا من اهتمام كل المنظرين والتطبيقين لفترة طويلة ، كما أن مفهومنا الآن عن القيادة وأساليبها قد تطور تطورا ملحوظا ؛ فقد أصبح أركاننا الآن أفضل لأنماط السلوك القيادي التي تلائم المواقف المختلفة، وللظروف المختلفة التي تتفاوت فيها قيمة القيادة وأهميتها .

ثالثاً - خصائص القيادة الإدارية في منظمات الخدمات :

رغم إشترك غالبية قادة المنظمات في ممارسة كل أنماط القيادة المتعارف عليها ؛ إلا أن القيادة في منظمات الخدمات تتميز بخصائص ست رئيسية :

١- قبولها لثورة التغيير The Change Revolution التي جعلت أهمية "أهداف المنظمة" تفوق "أهمية القيادة الإدارية" ذاتها ؛ فكل ما أصبح مهما هو أن تكون القيادات المختارة قادرة ومستعدة للقيام برحلة تحقيق أهداف المنظمة ؛ والتي تدور بصفة رئيسية وتتمحور حول العميل ومستوي رضائه عن الخدمة التي وعد بالحصول عليها .

٢- تركز جهود القيادة الإدارية فيها حول مواجهة الأساسيات Tackling the Fundamentals ؛ وهما حتمية إدارة التغيير Managing The Change ، وحتمية تغيير النمط الإداري Changing Management Style ليتواءم دائما مع أهداف المنظمة .

٣- إتاحة قادة الإدارة العليا الفرصة للتابعين من قادة الإدارة الوسطى للإبتكار، ومنحهم مدى أكبر من الحرية A span of Discretion لإرتكاب قدر من الأخطاء حتى يتدعم إحساسهم بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة ما داموا يمثلون في النهاية حلقة الإتصال الفاعلة والواجهة المباشرة مع العملاء .

٤- قبول "ثقافة العمل الجماعي The Culture of Team Work" كمحور لحركة منظمة الخدمات داخليا ، وفي تعاملها كوحدة متسقة مع البيئة الخارجية ؛ بمعنى الإلتزام بقيم مشتركة للعمل الجماعي ،

وبمعتقدات تمنح المنظمة 'معنى Meaning ، وتوفر لمن ينتمي إليها بقواعد للسلوك المرغوب .

٥- الإقتناع بأن مضمون فكرة "قيادة فريق العمل" تعنى قيادة الفريق إلى النجاح من خلال ثلاث سبل رئيسية :

١/٥- منح الجماعة الإلهام والحافز The Inspiration and the Motivation اللاتزمين لدفعها للحركة تجاه الهدف .

٢/٥- العمل على كسب إتخااط الجماعة وإدماج أعضائها The Team Involvement ، والاستعداد للمشاركة مع الجماعة Readiness to Share في الجوانب السلبية والإيجابية المرتبطة بسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة .

٣/٥- لعب دور بطل التغيير The Change Champion عند الضرورة ؛ بمعنى المبادرة والمبادرة والتحمس لتفعيل عملية التغيير .

٦- مواجعة برامج تنمية المعارف والمهارات لثقافة المنظمة وروح العمل الجماعي فيها .

وتعني تلك الخصائص في مجموعها أن يصبح دور القيادة الرئيسي في منظمة الخدمات هو تفعيل 'روح العمل الجماعي' من أجل تقديم خدمة مميزة الجودة للعملاء ، وجعله أسلوب طبيعي للحياة A Natural way of Life لكل العاملين فيها . وبهذه المنهجية تصبح لمنظمة الخدمات سمة أو طابع ثقافة الخدمة A Service Culture .

ومن خلال 'ثقافة الخدمة' تلك نتحقق كل أبعاد جودة الخدمة الوظيفية Its Functional Quality ، والفنية Its Technical Quality كما يدركها العملاء ؛ ومن ثم نتحقق الربحية والاستمرارية لمنظمة الخدمات .

وهناك عدة شروط لتحقيق "ثقافة الخدمة" في أي منظمة تقدم خدمة لعملائها ؛ هذه الشروط هي :

١- رسم إستراتيجية للخدمة تقوم على جعل رسالة المنظمة Its Mission هي بالدرجة الأولى "تقديم خدمة يدركها العملاء كخدمة مميزة الجودة" A Service with a Differentiated Quality .

٢- تصميم هيكل تنظيمي An Organization Structure ملائم لضمان إنتاج وتقديم خدمة مميزة الجودة للعملاء . ويستلزم ذلك تصميم هيكل يسمح للعميل أن يتعامل مع منظمة ؛ وليس وظيفة واحدة بعينها من وظائفها . فمثلا عند الشروع في بناء علاقة بين العميل ورجل تسويق منتمي إلى منظمة خدمات - لا يجب أن يشعر العميل بأنه يتعامل مع ممثل لوظيفة التسويق في المنظمة ؛ ولكن مع المنظمة ككل .

٣- أن يكون الدور المحوري للقيادة هو تهيئة البيئة الداخلية المحفزة القادرة على تحريك كل من ينتمي إلى المنظمة تجاه الإستمرار في تقديم خدمة متميزة الجودة يدركها العملاء .

٤- إعداد برامج تنمية الكوادر حول أهداف ثلاثة - هي :

١/٤- خلق نظرة شمولية تجاه المنظمة لدى الكوادر المستهدفة.

٢/٤- تنمية مهارات الإتصال التي تحقق بناء والحفاظ على وتدعيم علاقات مستمرة مع العملاء .

٣/٤- إكساب الكوادر القدرة على مواجهة التغيير والتعامل معه بسهولة ؛ بمعنى عدم الخوف من التغيير وتقبله كحقيقة في مجال الخدمات .

## الفصل الرابع

### عملية الرقابة في مجال الخدمات

#### Control in the Service Industry

أولاً- مفهوم عملية الرقابة :

تعرف الرقابة بأنها "العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة " . وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ ، وتستمر أثناءه ، وتمتد الى ما بعد إنتهائه . والمدقق في هذا التعريف يمكنه إدراك أبعاده في التالي :

١- أن "الرقابة" ليست "مهمة واحدة A Single Task " أو نشاط واحد A Single Activity ؛ ولكنها "عملية A Process " تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة .

٢- أن عملية "الرقابة" عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ الفعلي للخطط منذ اللحظة الأولى .

٣- أن "المادة الخام الرئيسية" التي تستخدمها عملية الرقابة تتكون من : (١) معايير الخطط المرسومة ؛ (٢) نتائج الأداء الفعلي للتنفيذ .

٤- أن الهدف من العملية الرقابية هو التأكد من إنطباق الأداء  
الفعلى للمعايير المخططة . ومن أجل تحقيق هذا الهدف بفعالية فلا بد  
من إنجاز المهام التالية :

١/٤- محاولة التنبؤ بالإحرفات قبل حدوثها .

٢/٤- الإستعداد لمواجهة الإحرفات قبل وعند حدوثها ؛ ومن  
ثم تجنب حدوثها .

٣/٤- فى حالة عدم القدرة على التنبؤ بالإحرفات - فمن  
الضرورى سرعة وبقة الكشف عنها ، وإقتراح الإجراءات التصحيحية  
اللازمة لضمان إلزام الأداء الفعلى بالمعايير المخططة مع تدنية الأثر  
السلبية لتلك الإحرفات .

٤/٤- ضرورة أن تنبنى الإجراءات التصحيحية المقترحة على  
دراسة دقيقة للإحرفات ، وتحديد وتحليل أسبابها وظروف تحققها .  
٥- أن "الرقابة" عملية "مكاملة" أو "متممة" لعملية التخطيط ؛ فتحقيق  
النتائج المخططة لا يتم ، ولا يتحول الى حقيقة إلا لو كانت عملية  
الرقابة "فاعلة" و "فعالة" Active and Effective . فالخطط قد تكون  
مرسومة بطريقة علمية وموضوعية صحيحة - إلا أن التنفيذ يتم بعيدا  
عن معايير الخطط ، ودون رقابة وإلتزام (أى دون عملية رقابية فاعلة  
وفعالة) ؛ هنا تكون النتيجة الطبيعية هى عدم تحقق النتائج  
المستهدفة.



## ثانياً - أنواع الرقابة Control Types :

من واقع التعريف السابق "الرقابة" يمكن التعرف على أنواعها؛ وهي ثلاثة رئيسية : الوقائية ، والمتزامنة ، والتاريخية .

### ١ - الرقابة الوقائية Preventive Control :

وهي الرقابة التي يطلق عليها البعض "الرقابة الأمامية" Feedforward Control ؛ وهي العملية الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي ، أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ . ويهدف هذا النوع من الرقابة الى التنبؤ بالإحرفات قبل حدوثها ، وتقدير أسبابها ، وإقتراح كيفية الاستعداد لمواجهتها عند حدوثها ، وما يجب عمله في الحاضر لتلافى حدوث تلك الإحرفات مستقبلاً .

ورغم أهمية هذا النوع من الرقابة ، إلا أنه يتطلب نوعاً متقدماً من تكنولوجيا نظم المعلومات وتقنيات أساليب المحاكاة Simulation Techniques ؛ وهذه مقومات قد لا تتوفر لدى كل المنظمات .

### ٢ - الرقابة المتزامنة Simultaneous (concurrent) Control :

وهي الرقابة التي تتم في أثناء التنفيذ أو قبل إنتهائه بفترة وجيزة ؛ ويكون الهدف من هذا النوع من الرقابة هو تحجيم الإحرفات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية . ويتنشر تطبيق هذا النوع من الرقابة في العديد من شركات الخدمات والشركات الصناعية التي تستخدم نظم مراقبة الجودة الإلكترونية .

### ٣- الرقابة التاريخية Historical Control :

ويطلق عليها البعض "الرقابة الخلفية Feedback Control" .  
وهي الرقابة التقليدية التي تتم بعد الإنتهاء من التنفيذ ؛ ويكون هدفها  
هو تحديد الإحرفات التي حدثت بين معايير الخطط والتنفيذ الفعلى ،  
وتحديد أسبابها التاريخية ، وإقتراح ما يجب عمله لتلافى حدوثها  
مستقبلا عند تكرار عملية التنفيذ .

### ثالثا - أساسيات الرقابة Control Essentials :

من الضروري مراعاة ثمانية أسس أو مبادئ عند ممارسة  
العملية الرقابية بأسلوب فعال فى أى منظمة . وتلك الأساسيات لاتخرج  
عن كونها أطر يجب الإلتزام بها دون وجود شكل موحد لمنهج الإلتزام  
بها ، أو للأهمية النسبية التى ستعطى لكل منها طبقا لظروف المنظمة  
 وإمكانياتها والقدرات الإدارية المتوافرة فيها .

#### الأساس (١) - التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة :

فالرقابة الفعالة لا تعنى الرقابة القصوى (أى الرقابة على كل  
شئ) ؛ لكنها تعنى الرقابة فى المكان والتوقيت وبالقدر الصحيح .  
وهنا يكون ضروريا تحديد تلك النقاط بدقة بحيث تكون هى الأكثر  
تأثيرا على الأداء ، ثم إستخدامها كنقاط رئيسية للرقابة .

#### الأساس (٢) - ضرورة توافر التغذية العكسية للمعلومات :

ويقصد بذلك ضرورة توافر معلومات مرتدة عن كلا من الخطط  
المرسومة ، والتنفيذ الفعلى كأساس للتعرف على ما حدث ، أو  
ما يحدث ، أو مايتوقع حدوثه ؛ ومن ثم يمكن الكشف عن الإحرفات

وأسبابها . فبدون توافر تلك المعلومات والبيانات فى الوقت المناسب لن تتمكن المنظمة من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة .

الأساس (٣)- ضرورة توافر عنصر المرونة فى نظام الرقابية :

ويقصد بذلك أن تتوافر فى نظام الرقابة القدرة على التجاوب والتكيف مع الظروف المتغيرة ؛ التى قد تكون إحداها فشل نظام الرقابة الحالي وعدم قدرته على إكتشاف الإحرفات فى الوقت المناسب .

الأساس (٤)- ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم :

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي ووحداته؛ لأن ذلك يؤثر فى تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات .

الأساس (٥)- التحكم الذاتى لنظام الرقابة :

ويقصد بذلك أن تتوافر فى جميع أجزاء النظام القدرة على الرقابة الذاتية Self-control ؛ أى القدرة على التنبؤ بالإحرفات وتحديد ما بين المعايير المخططة والأداء الفعلى .

الأساس (٦)- ضرورة تحقيق الإحصال المباشر بين طرفى العملية الرقابية وهما المراقب The Controller (أو من يقوم بالرقابة) ، والمراقب The Controlled (أو من تتم ممارسة الرقابة عليه) . فالعلاقة غير المباشرة بين طرفى عملية الرقابة قد يترتب عليها تشوش أو ضياع لمعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة .

الأساس (٧) - ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد:

فإذا كان الأفراد والجماعات غير متفهمين ، وغير قابلين ، وغير متجاوبين من نظام الرقابة وأهدافه ، فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إتجاهه .

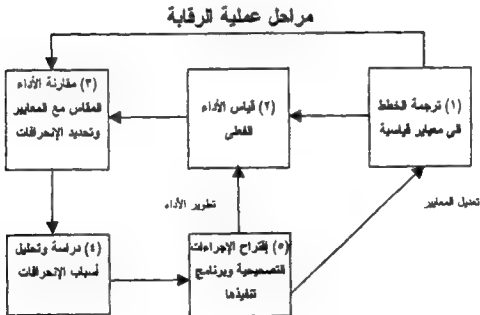
الأساس (٨) - ضرورة أن يكون النظام الرقابى إقتصاديا:

فإذا كان النظام الرقابى مكلفا من الناحية المادية ويحتاج الى إمكانيات بشرية كبيرة ، وكانت نتائجه محدودة القيمة (أى أن تكاليفه أكبر من منفعته) فتكون جدواه الإقتصادية محدودة ؛ ومن ثم لا تكون هناك ضرورة تحتمه.

مراجعا - عملية الرقابة ومراحلها : The Process of Control

نتعرض فى هذا الجزء "لترقابة" كعملية تتكون من خمس مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة ؛ ويجب أن تتم فى تتابعها الطبيعى كما هو موضح فى الشكل (١/٤) .

شكل (١/٤)



١/٤ - المرحلة الأولى : مرحلة ترجمة الخطط المرسومة الى معايير قياسية للأداء :

من الضروري في البداية أن يكون واضحاً الفرق بين كلا من :  
(١) عملية رسم الخطط Strategy Formulation - أى تحديد أهداف ومسارات المنشأة في المستقبل (وهذا هو الاختصاص الرئيسى لعملية التخطيط) ؛ و (٢) عملية ترجمة الخطط المرسومة الى معايير قياسية (أى قابلة للقياس) Establishing Verifiable Performance Criteria تتم مقارنة الأداء الفعلى عليها (وهذا اختصاص أصيل لعملية الرقابة) .

فأهداف المنشأة وخططها المستقبلية غالباً ما تكون عامة وشاملة؛ كذلك قد تكون خاصة بمجالات أنشطة رئيسية للمنشأة (كمجالات الإنتاج ، والتسويق ، وإدارة الأموال ... وغيرها) . تلك العمومية والشمول والتي غالباً ما لا تتضمن معايير الأداء التفصيلى - تجعل الإدارة غير قادرة على ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة ؛ لهذا فمن الضروري كبدائية منطقية لعملية الرقابة أن تتم ترجمة تلك الأهداف والخطط الى معايير قابلة للقياس يمكن مقارنة نتائج التنفيذ الفعلى عليها للتأكد من مدى تقدم المنشأة في إتجاه تحقيق أهدافها .

ويستلزم الأمر في بداية هذه المرحلة - كما سبق وأشرنا فى المقدمة - تحديد نقاط الرقابة الرئيسية الحرجة Critical Control Points ؛ وهى نقاط محددة وذات أهمية مؤثرة فى بيان ما إذا كان التنفيذ قد جاء مطابقاً للخطط أم لا ؟ فعلى سبيل المثال تمثل "السيولة Liquidity أهمية خاصة فى مجال إدارة أموال المنشأة لأنها تعكس قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ؛ من ثم يتم إختيار "السيولة" كنقطة حرجة رئيسية فى هذا المجال . كذلك يمثل "رضاء

العملاء" أهمية خاصة فى مجال التسويق ؛ ومن ثم يتم إختيار "مستوى رضا العملاء" كنقطة حرجة رئيسية فى هذا المجال . وتعتبر عملية تحديد تلك النقاط الحرجة الرئيسية دون غيرها من الفنون الإدارية الحيوية والتي تتمتع بها فقط ندرة من رجال الإدارة . بعد أن يتم تحديد والإتفاق على نقاط الرقابة الحرجة الرئيسية - يتم البحث عن الأدوات القياسية التى سوف تستخدم كمعايير للأداء بالنسبة لتلك النقاط الحرجة . ومن الضروري قبل إستعراض معايير الأداء المقبولة والمتعارف عليها ، أن نتعرف على أنواعها المختلفة ، وخصائص كل نوع منها ، ومدى ملاءمة كل نوعية منها لطبيعة الأشياء التى يستهدف قياسها .

تنقسم معايير الأداء من حيث طبيعة الأشياء التى يرغب فى قياسها الى نوعين رئيسيين : (١) المعايير الكمية Quantitative Criteria ؛ و (٢) المعايير غير الكمية Qualitative Criter والتي تقيس الأداء بالخصائص الكيفية له . ومن الخطورة بمكان أن نحاول إستخدام معايير كمية لقياس أشياء غير ملموسة يتعذر قياسها كمياً؛ وإلا فقدت قيمتها ومعناها ودلالاتها . فالأشياء التى يحكم طبيعتها يمكن حصرها بالعدد ، أو بالوحدة ، أو بالقيمة ، أو بالنسبة ؛ كلها أشياء يمكن أن نجد لها أو نصمم لها معايير كمية للقياس . ومثال ذلك " السيولة المالية" للمنشأة (أى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل من خلال قدرتها على تحويل بعض أصولها المتداولة الى أموال سائلة بسرعة ) ؛ والتي تقاس بمعيار كمى يطلق عليه "نسبة السيولة" Liquidity Ratio وهى تساوى [ قيمة الأصول السائلة المملوكة للمنشأة مقسومة على مجموع الإلتزامات قصيرة

الأجل المستحقة عليها ] . بينما قد لا نجد معيارا كميا بتلك الدقة يتناسب مع طبيعة "مستوى رضا العملاء" لمنشأة خدمات ، أو "الحالة المعنوية للعاملين" في منشأة صناعية أو تجارية ؛ فهي أشياء غير ملموسة لا تقاس إلا بمقاييس "كيفية" ، أو "شبه كمية" ترتيبية Ordinal أو وصفية Descriptive على الأكثر . ولا شك أننا سنجد صعوبة في ممارسة عملية الرقابة على أداء من ترتبط نتائج جهودهم بتلك الأشياء غير الملموسة .

مهما يكن الأمر - فالمهم أن نختار المعايير (كمية كانت أم نوعية أو كيفية) التي تتناسب مع طبيعة الأشياء المستهدف ممارستها العملية الرقابية عليها بفعالية .

ولا شك أن النجاح في إختيار المعايير المناسبة يتوقف أيضا على مدى وضوح الأهداف (أو النتائج المستهدفة) . فالأهداف المصاغة بأسلوب عام وغامض يجعل قياسها صعبا ؛ ومن ثم يتعذر ممارسة عملية الرقابة عليها . ومثال على ذلك إذا كان "هدف الجامعة (كمنظمة تعليمية تلعب دورا في تنمية المجتمع) هو منح درجات البكالوريوس والليسانس في التخصصات المختلفة" - فإتقان نستطيع التأكد من مدى تحقق هذا الهدف بمضمونه العام :

١- لأن منح الدرجة لطالب واحد يتساوى مع منحها لألف طالب أو مليون طالب .

٢- لأن منح الدرجة لطالب مستواه متدنى يتساوى مع منحها لطالب متميز .

٣- لأن منح درجات في كل التخصصات الممكنة يتساوى مع منحها في المجالات المطلوبة للتنمية.

**والسؤال هنا هو :** هل يتحقق هدف الجامعة لو منحت درجة واحدة لطالب واحد مستواه متدنى فى مجال غير مطلوب وغير ملائم لأهداف التنمية ؟ فى إطار مضمون الهدف كما هو مصاغ فى السطور السابقة ؛ الإجابة دون شك ستكون "نعم" رغم أنها ستكون عديمة الدلالة .

بذات المنطق السابق - إذا كان هدف منشأة ما هو تعظيم أرباحها" فلن نستطيع الحكم على مدى تحقيقها لهدفها . فالسؤال المنطقي الذى سوف يفرض نفسه هنا هو : إلى أى درجة أو مستوى يكون "التعظيم" المستهدف ؟ هل زيادة الأرباح بنسبة ١% يعد تعظيما للربح (إذا كانت الظروف لا تسمح بأكبر من هذه النسبة) ؛ أم أنه من الضروري أن تصل النسبة إلى ١٠٠% كحد أدنى حتى يكون هناك تعظيم للأرباح ؟ مرة أخرى هنا يصبح هدف "تعظيم الربح" كما هو مصاغ - هدف عام وغامض ، وغير قابل للقياس ، وتكاد تكون دلالة منعدمة .

**والخلاصة :** أنه من الضروري كى تتجح عملية تحديد معايير قياس الأداء أن تكون : **أولاً-** المعايير التى يتم إختيارها ملائمة لطبيعة الأشياء المراد قياسها ؛ و**ثانياً -** أن تكون الأهداف أو النتائج المراد إختيار المعايير لقياسها واضحة ومحددة .

ويمكن التوصل إلى المعايير القياسية التى يتم الإختيار من بينها إما من مصادر خارج المنشأة ، وإما من داخلها . فمن **خارج المنشأة** يمكن الرجوع إلى معايير الصناعة التى تعمل المنشأة فى مجالها ؛ سواء أكانت تلك المعايير **تخص الصناعة ككل** (كالمعائد المتوسط على الإستثمار السائد فى الصناعة) ، أو تخص المنافسين



الذين تتقارب ظروفهم مع ظروف المنشأة (كالحصة السوقية ، أو فاتض العمليات الجارية ، أو النسب المالية كالمسئولة والتداول ، أو معدل دوران العمالة ... وغيرها ) أما من داخل المنشأة فهناك طرق عدة للتوصل الى تلك المعايير أهمها :

١- إستخدام متوسط أو إتجاه المعايير التاريخية عن سنوات

سابقة .

٢- إستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique (أو متوسط آراء

مجموعة من الخبراء) للإتفاق على المعايير الممكن إستخدامها .

٣- تطبيق أساليب التقدير الإحصائي على معومات الأهداف

والخطط المرسومة للمنشأة لإحتساب المعايير المناسبة .

٤- إستخدام معايير الميزاتيات التقديرية بأنواعها المختلفة -

الثابتة Fixed Budgets ، والمتغيرة (المرنة) Flexible Budgets ،

والبديلية (التي تتضمن مستويات بديلة للأداء) ، والتفاضلية

Incremental Budgets (التي تركز على خطط الأنشطة الإضافية) ،

والصفرية Zero -Base Budgets (أى ذات الأساس الصفري).

وأيا كان الأسلوب المستخدم فيجب تعديل تلك المعايير لتناسب

مع رؤية الإدارة العليا ، ومع الظروف المتوقع حدوثها مستقبلا ، ومع

ملف قدرات المنشأة Its Profile of Capabilities (نقاط قوتها وجوانب

ضعفها) ، ومع الفرص والتحديات The Opportunities and

Challenges التي تميز بيئة العمل المحيطة بالمنشأة . كما يجب

تضمين المعايير المختارة قدرا من المرونة عن طريق صياغة المعايير

داخل مديات بدلا من قيم وحيدة (كأن نقول أن معيار الربحية المتوقع

فى ظل الظروف السائدة - هو تحقيق معدل عائد على الأموال المستثمرة يتراوح بين ١١% و ١٣% بدلا من ١٢% .

#### ٢/٤ - المرحلة الثانية : مرحلة قياس الأداء الفعلى :

من الضرورى كبداية لهذه المرحلة تحليل معايير الأداء التى تم تحديدها فى المرحلة الأولى الى مكوناتها (أى المتغيرات التى تنطوى عليها تلك المعايير) ؛ حتى تكون الإدارة على علم بما عليها أن تقيسه ، وكيفية قياسه بطريقة صحيحة . كما هو ضرورى أيضا منذ اللحظة الأولى لبدء التنفيذ الفعلى وعملية القياس توقع اتجاهات الأداء (أى القياس على أساس النظرة الى الأمام Forward-Looking Basis) ؛ وعدم الإنتظار حتى يتم التنفيذ وينتهى . وترجع أهمية ذلك الى قيمة الرقابة الوقائية Preventive Control وأثرها الإيجابى على الأداء النهائى ؛ فتوقع اتجاهات الأداء يمكن الإدارة من الكشف المبكر عن الإحرفات ، ومن ثم إتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتلافى أو تقليل الإحرفات السالبة عن المعايير .

ورغم أهمية القياس بصفة عامة ، إلا أنه أحيانا قد يكون صعبا وقد يكون مستهلكا للوقت والجهد ؛ خاصة إذا كان متعلقا بأشياء غير ملموسة وكيفية ، أو إذا كان متعلقا بأداء المستويات الإدارية العليا . فى مثل تلك الحالات قد يكتفى بالقياس العام مادام الأداء غير مكلف ولا تصاحبه أخطاء فادحة .

وهناك طرق عديدة للقياس منها على سبيل المثال وليس الحصر ما يلى :

١- القياس باستخدام تقارير متابعة الأداء .

٢- القياس بتطبيق بطاريات القياس Test Batteries التى تستخدم فى تقييم الأداء السلوكى .

٣- القياس بالملاحظة المباشرة By Observation .

٤- القياس باستخدام الأجهزة والنظم الالكترونية .

٣/٤ - المرحلة الثالثة : مقارنة الأداء المقاس بالمعايير والكشف عن الإحرفات :

فى هذه المرحلة (والتي يفضل البعض دمجها مع المرحلة الرابعة) تتم مقارنة الأداء المقاس بالمعايير الموضوعية (المعيار المستهدف - الأداء الفعلى المقاس) بغرض تحديد الإحرفات وإتجاهها ومداها . وهنا قد تواجه القائم بعملية الرقابة عدة احتمالات :

١- عندما يكون الأداء الفعلى أفضل من المعيارى : يظهر الإحرف سالباً [ ع (معيارى) - ف (فعلى) = سالب ] .

٢- عندما يكون الأداء الفعلى أسوأ من المعيارى : يظهر الإحرف موجباً (ع - ف = موجب) .

٣- عندما يتساوى الأداء الفعلى مع المعيارى : لا تظهر أى إحرفات (أى يكون الإحرف مساوياً للصفر) .

وقد يبدو منذ الوهلة الأولى أن دلالة الإحرف السالب أو الصفرى تكون لصالح المنشأة ؛ إلا أن هذا يكون صحيحاً فى حالتين فقط :

١- أن تكون المعايير المستهدفة قد وضعت بطريقة موضوعية؛ ولم تكن أدنى مما يجب .

٢- أن يكون الأداء الفعلى قد إرتفع مستواه أثناء التنفيذ ، ولم يكن ذلك مأخوذاً فى الإعتبار عند وضع المعايير .

بينما فى جميع الحالات الأخرى تكون الدلالة صحيحة ، ويكون الإحتراف الموجب هو الإحتراف الوحيد الذى فى غير صالح المنشأة ؛ لأنه يدل على أن الأداء الفعلى كان عند مستوى أدنى من المعيارى .

ومن الضرورى هنا أن نوضح الفرق بين دلالتى الإحتراف السالب والإحتراف الصفرى . ففى حالة الإحتراف الصفرى تكون الإدارة قد "تجحت" فى تحقيق ما هو مخطط فقط (أى بنسبة ١٠٠%)؛ أما فى حالة الإحتراف السالب تكون الإدارة قد تعدت مستوى النجاح وانتقلت الى مستوى "الفعالية" (أى أعلى من نسبة أو مستوى ١٠٠%) .

وبعد أن يتم تحديد نوعية الإحتراف ، يكون ضرورياً تحديد مداه ؛ بمعنى تحديد مقدار الإحتراف ، وتحديد ما إذا كان الإحتراف داخل حدود المرونة التى سبق أن أشرنا إليها أم خارجها ؟ وإذا كان خارج حدود المرونة - فما هو بعده عن تلك الحدود ؟

٤/٤ - المرحلة الرابعة : مرحلة دراسة وتحليل أسباب الإحترافات :

تبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد الإحترافات وإتجاهاتها ونوعياتها ومدياتها . وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الفعالية فى عملية الرقابة ؛ فبدونها لا يمكن إقتراح الخطوات التصحيحية وبرامج تنفيذها والتى يجب أن تستهدف إزالة (أو الحد من) أسباب Its Causes الإحترافات أو الوقاية منها ، وليس فقط معالجة أعراضها Its Symptoms .

ويجب أن نوضح هنا الفرق بين "السبب" و "العرض" .  
فالأسباب هي المؤثرات أو المتغيرات التي يؤدي حدوثها الى ظهور  
الإحراجات ؛ أما الأعراض فهي المظاهر الملحظة للإحراجات .  
ونتوضيح الفكرة بمثال من المجال الطبي نلاحظ إختلاف أعراض  
المرض (كارتفاع درجة الحرارة ، والضغط المرتفع ، ... وغيرها من  
المظاهر الملحظة) ، عن أسبابه (الميكروب أو الفيروس الذي أدى  
الى ظهور تلك الأعراض ) . ولأنك أن نجاح الطبيب فى توصيف  
الدواء الذى يحقق الشفاء سيتوقف على قدرته فى تحديد الأسباب  
الحقيقية وراء الأعراض الملحظة ؛ ومن ثم يؤدي التركيز على إزالتها  
بالتبعية الى إزالة أو تخفيف تلك الأعراض نهائيا . بذات المنطق  
يكون ضروريا الإجتهد لتحديد الأسباب الحقيقية لظهور الإحراجات  
قبل إقتراح كيفية مواجهتها لتلافى حدوثها مستقبلا .

ويتضمن الأسلوب العلمى للتعامل مع هذه المرحلة :

١- التحليل الدقيق للإحراجات بهدف الكشف عن أكبر قدر من  
الأسباب المحتملة وراءها .

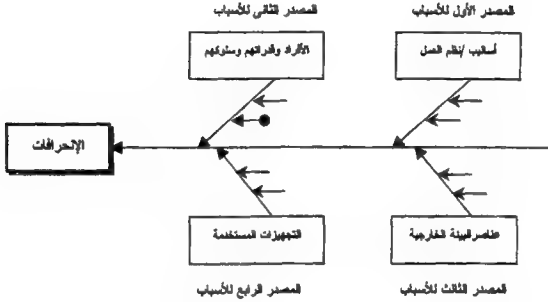
٢-دراسة الأسباب المحتملة وتحليل علاقاتها مع بعضها بهدف  
تحديد أيها أكثر أهمية فى خلق الإحراجات الملحظة .

٣-تعريف السبب الرئيسى ، ثم التحقق من صحته على أساس  
أنه السبب الأكثر تأثيرا من غيره من الأسباب المحتملة .

ويمكن هنا تطبيق الأسلوب اليابانى لتحليل العلاقة بين السبب  
والأثر Cause/Effect Technique الذى إبتدعه كلورو أشيكافو Kaoru  
Ashikawa والمعروف بإسم عظمة السمكة (Fish-bone) (المبسط  
والمطور والموضح فى الشكل (٢/٤) .

### شكل (٢/٤)

نموذج عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والأثر



من واقع الشكل (٢/٥) قد يتضح لنا من دراسة أسباب الإحرفات (وتمثلها الأسهم الأفقية ←) أن هناك سببا رئيسيا أكثر تأثيرا من غيره من الأسباب المحتملة وراء ظهور الإحرفات (وليكن الممثل بالسهم ● ←) ؛ هذا السبب يكون من الضروري أولا التأكد من صحته (بالملاحظة ، أو بالتجربة ، أو بأخذ رأى أحد الخبراء الذين يعتد برأيهم ) ، ثم التركيز عليه بهدف إزالته حتى تختفى الإحرفات .

٥/٤ - المرحلة الخامسة : مرحلة إقتراح الإجراءات التصحيحية  
وبرنامج تنفيذها :

- تتم هذه الرحلة من خلال عدد من الخطوات :
- ١- إقتراح عدد من البدائل الممكنة ( إجراءات تصحيحية بديلة )  
التي يمكن تطبيقها لإزالة أسباب الإحرفات .
  - ٢- الإتفاق على معايير المفاضلة بين البدائل .
  - ٣- تقييم البدائل على أساس المعايير المتفق عليها ، وإختيار  
أفضل البدائل الممكنة .
  - ٤- إختيار بديل إحتياطي للبدل الرئيسى كنوع من التأمين فى  
حالة تغير الظروف ، أو ثبوت عدم فعالية البديل الرئيسى .
  - ٥- إقتراح برنامجى تنفيذ البديل الرئيسى والإحتياطي .
- ويمكن تصور تطبيق تلك الخطوات فى المصفوفة التالية:

المعيار البدائل	(ص) التكلفة	(ص) الوقت	(ع) الجهد	(د) الإختيار
البديل ( أ )				
البديل ( ب )	الأقل	الأسرع	الأوفر	البديل الأفضل
البديل ( ج )				
البديل ( د )				الإحتياطي
البديل ...				

والخلاصة ، أن عملية الرقابة بمراحلها الخمس السابق  
عرضها ؛ قد تبدو مستهلكة للوقت والجهد ، إلا أن تحقق الفعالية  
الرقابية لا يمكن أن يتم بدونها . كما وأن رجل الرقابة الخبير  
المدرّب سيكون قادرا على إنجاز تلك المراحل والإنهاء منها (بطريقة

تلقائية) فى أسرع وقت ممكن ، وفى حدود لا تقود الى إستفحال الإحراقات . هذا الى جانب أن عملية الرقابة إذا تمت مبكرا منذ اللحظة الأولى للتنفيذ (أو قبلها كما فى حالة الرقابة الوقائية أو التنبؤية) فإنها ستوفر كثيرا من الوقت والجهد والتكلفة ، وستساعد عل الكشف عن الإحراقات مع بدء تكونها ؛ ومن ثم سرعة مواجهتها وتلافى إستفحالتها .

#### خامسا - نظام الرقابة وعناصره The Control System :

نتناول فى هذا الجزء نظام الرقابة The Control System وعناصره ( مدخلاته Inputs ، وعملية التحويلية The Conversion Process ، ومخرجاته Outputs ، وعملية التغذية العكسية فيه The Feedback Process ) . ويختلف تناولنا لمفهوم الرقابة هنا عنه فى الفصل الثانى ؛ حيث كنا نتعامل مع الرقابة كعملية " As a Process " وليس كمنظام " As a System " .

#### ١/٥ - مفهوم نظام الرقابة :

تتضمن كل النظم التى تتواجد وتتفاعل فى بيئة محيطة تتسم بالتغير المستمر عناصر أربعة رئيسية :

- ١- مدخلات النظام : وتتمثل فى المستلزمات الأساسية التى يعمل النظام بواسطتها ، ويحصل عليها من البيئة المحيطة .
- ٢- مخرجات النظام : وتتمثل فى نواتج النظام ، أو ما يقدمه النظام الى البيئة المحيطة .



٣- العملية التحويلية : وهى العملية التى بواسطتها يتم

تحويل المدخلات الى مخرجات .

٤- عملية التغذية العكسية : وهى العملية التى يتم بواسطتها

تحويل ردود أفعال البيئة عن نواتج النظام الى مدخلات جديدة لتطوير النظام وعناصره .

وما يهمنا من كل هذا هنا هو استخدام منهج التفكير الذى تنطوى عليه "نظرية النظم" لفهم عملية الرقابة فهما أعق وأكثراً حداثة .

٢/٥- خاصة نظام الرقابة :

١/٢/٥- مدخلات نظام الرقابة :

تتضمن مدخلات نظام الرقابة عنصرين رئيسيين:

- معيار الأداء التى تم إستنباطها من الخطط .

- نتائج قياس الأداء الفعلى .

٢/٢/٥- العملية التحويلية فى نظام الرقابة :

وتتضمن العمليات الفرعية التالية :

- عملية المقارنة بين المعايير ونتائج الأداء الفعلى .

- عملية الكشف عن الإحرفات وتحديد مداياتها .

- عملية تحليل ودراسة الإحرفات لتحديد أسبابها والتحقق

من صحتها .

- رسم برامج تلافى أسباب الإحرفات أو معالجتها عند

ظهورها .

٣/٢/٥ - مخرجات نظام الرقابة :

وتتضمن مخرجات نظام الرقابة النواتج التالية :

- الإحرفات المقاسة .
- أسباب الإحرفات .
- برامج التعامل مع أسباب الإحرفات .

٤/٢/٥ - عملية التنفيذ العكسية :

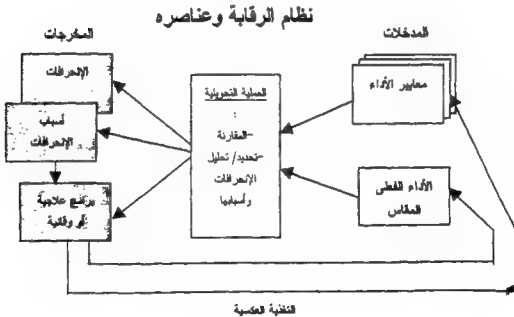
وتتضمن عملية توجيه المخرجات الى النظام مرة أخرى فسى  
أحدى صورتين :

- تعديلات واجب إدخالها على المعايير لتخطيها إمكانيات  
المنظمة (أى أن المعايير كانت تفوق الإمكانيات أو القدرات المتاحة أو  
التي يمكن إكتسابها ) .

- تعديلات على الأداء الفعلى بهدف تطويره ورفع مستواه  
بحيث يقترب من المعايير .

ويوضح الشكل (٣/٥) نظام الرقابة وعناصره الأربعة .

شكل (٣/٥)



ويمكن تصميم نظم فرعية للرقابة - تضم كل تلك العناصر -  
تختص بكل وحدة تنظيمية (أو جماعة عمل) على الهيكل ؛ كما يمكن  
تصميم نظم مناظرة لكل مجال أو قطاع نشاط (كالإنتاج ، والتسويق ،  
والشئون المالية، ... وغيرها) ، ولكل عملية إدارية فرعية (كالخطوط  
والتنظيم ، والقيادة ، وحتى الرقابة ذاتها) ، وأخيرا - للمنظمة ككل .  
وتختلف تلك النظم فيما بينها من حيث درجة التفاصيل الواجب توفرها  
فيها ، ونوعية المدخلات والمخرجات ؛ أما العملية التحويلية  
وعملية التغذية العكسية فهي واحدة في كل أنواع نظم الرقابة .

### ٣/٥ - تصنيف نظم الرقابة داخل المنظمة :

نعرض في الجدول التالي تصنيفا مقترحاً لنظم الرقابة على  
الإداء الكلى للمنشآت Total Performance Control Systems . وعند  
إستخدام هذا المقترح - يجب على الإدارة أن تختار من بين تلك النظم  
ما يتلائم مع مجال نشاطها الخدمي الرئيسى ، وما يتلاءم مع  
إمكانياتها على التطبيق ، والقدرات والمهارات والخبرات الرقابية  
المتوافرة لديها .

وكقاعدة عامة - من الضروري السعي لتحقيق التوازن بين  
المستوى الأدنى لتحقيق الرقابة الفعالة الذي نرغب القيادة العليا  
لمنظمة الخدمات في ممارسته، وحدود حرية التصرف The Limits of  
Discretion التي تحقق أسلوب القيادة الفعالة .

## جدول تصنيف أهم نظم الرقابة على الأداء الكلى فى المنشآت

النظم والأدوات الرقابية المقترحة	أعمال
<p>الميزانيات التقديرية Budgets بأروامها المحتملة والمتوقعة :-</p> <p>- الإنفاق الاستثمارى / الإيرادات والضرروقات / التغطيات الخشدية بميزانيات التسويق</p> <p><b>PPM</b></p> <p>نقطة التعادل / ونظم تحليل التعادل Breakeven Analysis .</p> <p>مطروحة التعادل على الإستثمار ROI (القوة الإيرادية X معدل الدوران)</p> <p>النسب المالية Financial Ratios (كسب السيولة والربحية)</p> <p>نظم للرقابة التشغيلية Operational Audits .</p>	المالى
<p>الكفاءة الإنتاجية (المخرجات / المدخلات)</p> <p>المعيار الإنتاجية (التفاوت على المخرجات : كمية ونوعية)</p> <p>أساليب بحوث العمليات : (نوت PERT ، مخرائط حداث و السار المشرح Gantt Charts</p> <p>( CPM</p> <p>نظم مخطط مراقبة الجودة QCC</p> <p>نظم مراقبة أعمال الصيانة العلاجية والوقائية</p>	الإنتاجى
<p>تحليل مصروفات الإستراتيجيات التسويقية .</p> <p>مخرائط تحديد موقع للمشاة فى أسواق الصناعة .</p> <p>الميزانيات التقديرية لبحوث التسويق والبيعات .</p> <p>معايير إنتاجية للجهود التسويقية</p> <p>تحليل مصروفات المروج التسويقي للمشاة</p>	التسويقي
<p>نظم تقييم الأداء للمستويات التنظيمية المحتملة</p> <p>نظم تخطيط القوى العاملة Manpower Planning Systems</p> <p>نظم تقييم برامج تنمية الإدارية للمعارف والمهارات .</p> <p>نظم تبسيط العمل Work Simplification Systems</p> <p>نظم للرقابة الإدارية Management Audit systems</p>	الموارد البشرية

## الباب الثالث

### إدارة الأزمات في مجال الخدمات Crises Management in the Service Industry

#### أولاً- مقدمة :

يختص هذا الجزء بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بمنهجية إدارة الأزمات عموماً ؛ وعلى وجه الخصوص بنماذجها التطبيقية في المجالات المختلفة .

ورغم تعدد الكتابات النظرية الجدية في موضوع إدارة الأزمات تمتد إلى قرابة الأربعين عاماً ؛ إلا أن الباحث المدقق لابد وأن يتوصل إلى عدد من النتائج المهمة :

١- أن اهتمام الغالب الأعظم من تلك الكتابات كان يدور بالدرجة الأولى حول محورين رئيسيين :

١/١ - ما يمكن أن نطلق عليه محور " الأزمات المنظمة Organizational Crises " ؛ أي التي ترتبط بمنظمات خاصة أو عامة دون غيرها .

٢/١ - ما هو معروف بمحور "أزمات العلاقات الدولية International Relations " ؛ أي التي ترتبط بالعلاقات بين الدول فسي حالات السلم والحرب .

٢- أن بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع " الأزمات " لا زالت غامضة وتحتاج إلى دراسات أكثر عمقا ؛ كما وأن المنهجيات

المتاحة لا زالت قاصرة لأنها تقوم على افتراضية أن السمة الأساسية للآزمات "Crises" تكمن في حدوثها " المفاجئ Sudden " ( ر. هيث R. Heath ، ١٩٩٨ ، ص ٦ ) ؛ ومن ثم يتعدّر توقعها أو التنبؤ بها . وهذا من وجهة نظر المؤلف - يعد تبسيطا متناديا لواقع وطبيعة ما يمكن أن نطلق عليه مصطلح "الآزمات" - اللهم إلا في بعض الحالات التي ترتبط بكواريث طبيعية تحدث لأول مرة ودون سابق إنذار ، أو في بعض الحالات النادرة التي ترتبط بسلوك إنساني فردي أو جماعي غير سوي ؛ ففي الغالبية العظمى من الآزمات وما قد يترتب عليها من كوارث لابد وأن تكون لها جذور يمكن الإستدلال المبكر بمظاهرها قبلي وصول محيط وأبعاد الأزمة إلى حالة الإستفحال بحيث يصبح التعامل معها مكلفا إقتصاديا وإجتماعيا ، وتصبح قضية من يواجهونها تتركز - بل وتتحصر فقط - في محاولة الحد من آثارها السلبية التي غالباً ما يصعب حسابها ، والتي قد تمتد إلى الأجل الطويل .

٣- أن الاهتمام بالآزمات القومية لم تحظى بقسط وافر من الإهتمام إلا في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين .

وقد حاول المؤلف في نهاية هذا الفصل التوصل إلى نموذج عام A General Model للإدارة الفعالة للآزمات مهما كانت نوعياتها ومستوياتها ؛ ثم محاولة تطبيق هذا النموذج العام على أحد مجالات الخدمات وهو مجال السياحة بحكم أهميته كنشاط حيوي تنموي .

ثانياً - مفاهيم أساسية :

## ١/٢ - مفهوم الأزمة :

توجد العديد من المحاولات لتعريف "الأزمة" ؛ إلا أن الغالبية العظمى منها تكاد لا تفرق بين مفاهيم "الأزمات Crises" و "الكوارث Disasters" و "حالات الطوارئ Emergencies" ؛ بل وتكاد أن تستخدمها كلها كمرادفات لبعضها . ورغم إنتشار هذا الغموض ، إلا أن هناك بعض المحاولات القليلة التي حاولت تمييز مفهوم "الأزمة" بشكل أكثر تحديداً :

١- يقول روزنثال و بيننبرج (Rosenthal and Pijnenburg ، ١٩٩١ ، ص ٣) أن مفهوم الأزمة يرتبط بالمواقف شديدة التهديد ، وغير المؤكدة ، والطارئة .

٢- ويقول بارتون (Barton ، ١٩٩٣ ، ص ٢) أن الأزمة هي "حدث رئيسي غير متوقع ، تكون له نتائج سلبية محتملة" .

٣- ويقول هيث (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨ ، ص ١٣) أن الأزمة "موقف Situation ينطوي على تهديد للموارد والبشر ، وفقدان الرقابة ، وله آثار منظورة و/أو غير منظورة على البشر ، والموارد المادية والمنظمة ككل" .

وفي رأي المؤلف أن هناك قضايا إضافية أخرى حتمية يجب الخوض فيها إذا ما كان الهدف هو تمييز مفهوم "الأزمة" عن غيره من المفاهيم . من أهم تلك القضايا - قضية التمييز بين مفاهيم "الحدث Event" ، و"الظاهرة Phenomenon" ، و "المشكلة Problem" ،

و"الأزمة Crisis" ، و "الحادثة Incident" . ويوضح الجدول رقم (١) مقارنة بين تلك المفاهيم .

### جدول رقم (١)

مقارنة بين بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم "الأزمة"

المفاهيم	الحدث	الظاهرة	المشكلة	الأزمة	الحادثة
الطبيعة والتكرارية	تغير عادة ما يكون تكراره محدودا	نمط تغير متكرر ، ومعدل تكراره تغير	يجرب عما هو متوقع قد لا يتكرر	تغير مفاجئ أو متدرج نادرا ما يتكرر بذات الشكل والخصائص	تغير محدود للغاية ، وعادة ما لا يتكرر
الاتجاه	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	غالبا ما يكون سلبيا	غالبا ما يكون سلبيا
الأثر المترتبة أجل	تصير الأجل	طويل الأجل	تصير الأجل	طويل الأجل	تصير الأجل
مدى إمكانية التنبؤ به	ممكنة أحيانا	ممكنة غالبا	تلك تكون مؤكدة	ممكنة بالاحتمال غير مؤكدة	غير ممكنة دائما
جهود المواجهة	محدودة ومحصوبة	كبيرة ومحصوبة	محدودة ومحصوبة	مكثفة وغير محصورة	محدودة غير محصورة

( المصدر : المؤلف )



من واقع جدول المقارنة السابق يمكن صياغة تعريف متميز "للأزمة"  
بأنها :

" تغير رئيسي مفاجئ Sudden أو متدرج Gradual فريد الشكل  
والخصائص يمكن التنبؤ به بإحتمال محسوب (قد يكون غير مؤكد)  
إستنادا إلى مظاهر أو أحداث أو حوادث أو مشاكل سلبية سابقة ؛ هذا  
التغير يحدث آثارا سلبية قد تكون مباشرة و/أو غير مباشرة ، وقد  
تكون قصيرة الأجل و/أو طويلة الأجل ؛ تستلزم مواجهتها منظومة  
متكاملة من الجهود المكثفة والفورية التي يصعب تحديد أبعادها  
بطريقة قاطعة من البداية ."

ونخرج من التعريف السابق بالخصائص التالية للأزمة

: "Crisis

١- أن الأزمة هي كل تغير رئيسي مفاجئ أو متدرج فريد  
الشكل والخصائص (حيث يتعذر وجود أزميتين متماثلتين) .

٢- أن الأزمة غالبا يمكن التنبؤ بها بإحتمال محسوب ، ولكن  
غير مؤكد .

٣- أن حدوث الأزمة لابد وأن تسبقه مظاهر أو أحداث أو  
مشاكل سلبية تنبئ بحدوثها ؛ هذه الأمور غالبا ما لا تستخدم كدلالات  
مبكرة ، ولكنها تكتشف إلا أثناء محاولة البحث عن أسبابها (هيث  
Heath ، ١٩٩٨ ، ص ٦) .

٤- أن الأزمة لابد وأن تترتب عليها آثار سلبية ؛ مباشرة  
و/أو غير مباشرة ، قصيرة الأجل و/أو طويلة الأجل . هذه الآثار قد  
تكون في حد ذاتها أزميات .

٥- أن مواجهة الأزمة يستلزم تخطيط منظومة من الجهود المكثفة والفورية التي قد تكتشف لها أبعاد متجددة دائما ؛ الأمر الذي يستلزم قدرا من المرونة .

ويهمنا هنا أيضا أن نشير إلى ثلاث قضايا إضافية مهمة :

**القضية الأولى -** أن ما يطلق عليه "بالكارثة" فحى رأى الباحث- هو نتيجة للمقدمة التي عرفناها "بالأزمة" وليست مرادفا لها . فبعد أن تعجز الجهود عن مواجهة الأزمة والحد من آثارها المضاعفة قد تحدث "لكارثة" . ويختلف الباحث هنا مع آراء آخرين فى كون الكارثة هي سبب يؤدي إلى وقوع الأزمة ( د. السيد عليوه ، ١٩٩٣ ، ص ٥ ) . وتستند وجهة نظر الباحث هنا إلى أن الكارثة تحدث إتهيارا شبه كامل للكيان ؛ بينما الأزمة تحدث إتهيارا جزئيا يمكن الحد من إنتشاره وتوسعه حتى لا تقع الكارثة .

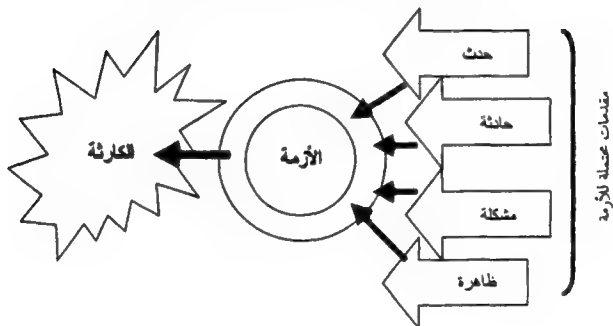
ومن الضروري قبل الإنتقال إلى القضية الثانية التأكيد على أن إعتبار الأزمة مقدمة للكارثة وليس العكس - لا يعنى أن كل الكوارث لابد وأن تكون مقدماتها أزمات ؛ فهناك كوارث تحدث دون سابق إنذار ، وهناك كوارث قد تسبقها حوادث لا ترقى إلى مستوى الأزمة ؛ كما أنه قد تترتب على بعض أنواع الكوارث الطبيعية غير المتوقعة (كالزلازل التي تحدث فى منطقة لأول مرة ، أو البراكين التي اعتقد أنها قد خمدت وظلت كذلك لفترة طويلة) سلسلة من الأزمات .

**القضية الثانية -** أن للأزمة فى حد ذاتها مجموعة مقدمات (أحداث ، أو حوادث ، أو مشاكل ، أو ظواهر) ؛ التكبير فى التعرف على تلك المقدمات يزيد من القدرة على مواجهة الأزمة وإدارتها بطريقة فعالة .

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين المقدمات المحتملة للأزمة ( الحدث ، أو الحادثة ، أو المشكلة ، أو الظاهرة ) ، والأزمة ، والكارثة .

شكل رقم (١)

العلاقة بين مقدمات الأزمة ، والأزمة والكارثة



القضية الثالثة - ترتبط بما يقوله هيث ( مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨ ، ص ١٤ ) أن الأزمة من المنظور الإداري هي أزمة للأسباب التالية :

- ١- أن الوقت المتاح لمواجهتها يكون محدودا للغاية .
- ٢- أن القرارات الواجب إتخاذها لمواجهتها يجب أن تكون سريعة .

٣- أن المعلومات المتاحة عن الأزمة تظهر مفقودة أو لا يمكن الاعتماد عليها .

٤- أن الجهود والإمكانات اللازمة لمواجهةها غالبا ما تفوق ما هو متاح .

ويضيف الباحث هنا سببا خامسا ؛ وهو أن القرارات التي تتخذ لمواجهة الأزمة تكون دائما قرارات علاجية Corrective وليست وقائية Preventive بالدرجة الأولى ؛ ويعني ذلك أنها دائما ما تكون متأخرة ؛ فلا بد وأن يحدث هناك نوع من التغير السلبي أولا تتبعه مواجهة باتخاذ القرار .

#### ٢/٢ - أنواع الأزمات :

يقسم سيمور و مسور (Seymour and Moore ، ٢٠٠٠ ، ص

١٠) الأزمات إلى نوعين رئيسيين :

١/٢/٢ - الأزمة المفاجئة ( أو أزمة الكوبرا Cobra Crisis ) :

وهي الأزمة التي تحدث فجائية ودون سابق إنذار ، ولا تلاحظ مؤشرات سابقة دالة عليها ؛ ولا يشعر بها إلا عند مواجهة الكارثة المترتبة عليها .

٢/٢/٢ - الأزمة المتدرجة ( Python Crisis ) :

وهي الأزمة التي تتسلل في الظهور ، ودائما ما تكون هناك دلائل أو إنذارات مبكرة عن وقوعها . فهي عادة ما تبدأ بمجموعة متتالية من الحوادث التي غالبا ما يتم تجاهلها للإحساس بضآلتها ، لكنها تتراكم وتتجمع وتنتهي إلى وقوع الأزمة.

ويضيف سيمور و مور ( المرجع السابق ، ص ١٧-٢٣ ) إلى أن هناك أنماط حضارية تتميز بها (المجتمعات) في إدراك ، والإستجابة لمؤشرات حدوث الأزمات .

هذه الأنماط الحضارية يمكن التعبير عنها - من وجهة نظر المؤلف- في سلوكيات خمسة رئيسية :

١- دائما ما ينظر إلى الخطر Risk على أنه أمر عادي يمكن مواجهته بهدوء .

٢- دائما ما يؤخذ الخطر على أنه أمر وقتي يقتقد أي أبعاد مستقبلية .

٣- دائما ما تتجاهل التفاعلات من يتأثرون مباشرة من الأخطار  
٤- دائما ما يكون هناك إحساس أو إقتناع بأن الأخطار الجزئية لا تمس الكيان الكلي الآمن ؛ ومن ثم تفقد الأخطار أهميتها ، وتضيع علاقتها باحتمالات وقوع أزمة .

٥- دائما ما يفترض بعض الأفراد أو المجموعات (بمبادرات إنفرادية) قدرتهم على مواجهة الخطر دون معونة الآخرين ؛ وهنا بعد أن تثبت الإنفرادية عجزها تكون الأزمة قد تطورت وأخذت طريقها إلى الوقوع .

ومن الضروري هنا التأكيد على أن هذا التقسيم ينصب على الأزمات "الحقيقية" وليست "المفتعلة" ؛ فالأخيرة من السهل الكشف عن أسبابها ، وتحتاج إلى أسلوب خاص للتعامل معها وإدارتها يخرج عن نطاق هذا البحث .

### ٣/٢ - دورة حياة الأزمة The Crisis Life-Cycle :

من الضروري تفهم كيفية تطور الأزمة ، وكيفية تبلور التحديات الرئيسية التي تعنتها ، والأضرار التي يمكن أن تحدثها . ويرى سيمور و مور ( المرجع السابق ، ص ٣١-٣٥ ) أن أي أزمة تمر بمراحل ثلاث رئيسية.

#### المرحلة الأولى - مرحلة "بزوغ الأزمة" The Breaking Stage :

وهي المرحلة التي تنطلق فيها الأزمة سواء تم ذلك فجائيا أو تدريجيا ؛ وهنا تتكشف معالم شخصية الكيان الذي تصيبه الأزمة لمن يهمهم أمره . وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

١- سيعرض الكيان لوسائل الإعلام والجمهور ويصبح بصورة منظورة.

٢- الآثار المترتبة على ردود الفعل الأولية للأزمة من جانب الكيان سيكون من الصعب نسيانها أو تغييرها .

٣- الإحساس بأن التحكم في الأزمة غير ممكن ، وبأن خيوط السيطرة تهرب من بين أصابع الكيان .

٤- تبدأ تفاصيل الأزمة غامضة ؛ على الرغم من ضرورة قول شيء عن الأزمة من جانب القائمين على شئون الكيان .

٥- دائما ما يكون رد الفعل المباشر هو التركيز على الفترة القصيرة ، والذعر أو الهلع ، والبدء في المجازفة باتخاذ قرارات غير محسوبة .

٦- لفترة في البداية يفتقد الجميع المنظور الحقيقي للأزمة .

## المرحلة الثانية . مرحلة " إحتدام أو ثورة الأزمة " The

: Raging Stage

تبدأ هذه المرحلة في الوقت الذي يكور خلاله الكيان في حالة عدم توازن ، وعدم يقن مما يجب عمله لمواجهة الأزمة ؛ وهنا يكون إنتشار الأزمة بسرعة مروعة Starling ففي البدايئة تتغلغل الأزمة في تيار دم الكيان من خلال المعلومات الخاطئة ، والإشاعات . والشكاوى ؛ والتي قد تعوق الحركة الطبيعية للكيان وتثير المناخ المحيط بالأزمة . وغالبا ما يترتب على هذه المرحلة ظهور الاتجاهات المضادة المعادية للكيان ؛ والتي تحول المواقف السببي للأزمة أكثر حالة أكثر سوءا .

وينتج عن هذه المرحلة عدة تطورات :

- ١- دخول أطراف جديدة إلى دوامة الأزمة تستمد المعلومات التي تشكل مدركاتها من وسائل الإعلام ؛ والتي قد تكون غير صحيحة أو غير كاملة .
- ٢- إنتشار الشائعات والتوقعات مع غياب الحقائق عن الأزمة وأبعادها.
- ٣- ظهور بعض الآراء الفنية عن الأزمة قد تتحكم في تشكيل الرأي العام .
- ٤- تزايد الضغوط على إدارة الكيان مما يرد من مستوى توترها .

لا يقصد بهذه المرحلة إنتهاء الأزمة بالقضاء على كل آثارها السلبية؛ ولكن التمهيد لإعادة بناء Rebuilding الكيان الذي أصابته الأزمة ، وهو يتضمن :

- ١-خلق إلتطباع ومدرجات إيجابية عن الكيان الذي أصابته الأزمة (وهنا يظهر الدور الحقيقي لمنهج الإدارة الفعالة للأزمة) .
- ٢-إعادة البناء الداخلي للكيان عن طريق رسم (إستراتيجية) طويلة الأجل تمكن الإدارة من مواجهة المشاكل الحالية وتحصين الكيان ضد المشاكل المستقبلية التي يمكن أن تنتج عنها أزمات مماثلة .

ويرى د.السيد عليوه (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٣ ، ص ١٨)  
أن الأزمة الإدارية - على وجه الخصوص - تمر بأربع مراحل :

١- المرحلة التحذيرية (أو مرحلة ما قبل الأزمة) :

وخلالها يمكن إستشراف وإستكشاف كل الإحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما .

٢- مرحلة نشوء الأزمة :

وخلالها تنمو وتتسع متغيرات الأزمة ويتعاضم خطرها .

٣- مرحلة انفجار الأزمة :

وخلالها تكون متغيرات أو العوامل المسببة للأزمة قد أستشرت وتكون السيطرة عليها عند حدها الأتني .

٤- مرحلة انحسار الأزمة :



وخلالها تبدأ العوامل المسببة للأزمة في الثلاثي بحيث تبدأ المؤسسة في إستعادة توازنها الطبيعي (الأصلي) قبل حدوث الأزمة .  
وفي رأي الباحث - أن المرحلتين الأولى والثانية في نموذج د. السيد عبده تمثلان المرحلة الأولى في نموذج سيمور و مور السابق عرضه ؛ هذا وإن اختلفت معالجاتهما لمضمون كل مرحلة .

#### ٤/٢ - الأضرار الرئيسية للأزمة The Major Damages :

تتعدد الأضرار المترتبة على حدوث الأزمات ؛ إلا أن أكثرها أهمية كما يراها خبراء إدارة الأزمات تنحصر حول بعدين رئيسيين :  
(١) بعد الضرر الإستراتيجي ؛ (٢) بعد الضرر المالي (الربحية والتكلفة) .

#### البعد الأول - بعد الضرر الإستراتيجي Strategic Damage :

الضرر الإستراتيجي قد يكون حادا ، ويتم إدراكه فسي أبعاد ثلاثة ( سيمور و مور ؛ مرجع سبق ذكره ، ص ٥١-٥٤ ) ؛ أمكن تلخيصها كما يلي :

- ١- أضرار تصيب خطط النمو والمركز التنافسي للكيان .
- ٢- أضرار تصيب سمعة الكيان والإنطباع العام المتكون عنه .
- ٣- أضرار تصيب الأفراد والجماعات القائمة على شئون الكيان .

#### البعد الثاني - بعد الضرر المالي Financial Damage :

الضرر المالي غالبا ما يصعب إحتسابه بدقة ؛ ولكن الإستعداد الكمي والكيفي له مبكرا قد يساعد في الحد منه وتقليله إلى الحد الأدنى .

ويتم إبراء نطاق هذا البعد - من وجهة نظر الباحث - في  
محددتين رئيسيتين :

١- محور الربحية : أي الأثار المالية السلبية المترتبة على  
انحصار أو إكتمال الطلب على منتجات أو خدمات الكيان ، وفقدان  
دهم المستفيدين من وجوده .

٢- محور التكلفة : أي التكلفة المالية الواجب إنفاقها :  
١/٢ - إزالة الأضرار المادية التي أصابت الكيان  
النتيجة للأزمة .

٢/٢ - لإعادة بناء النظم الإنتاجي والتسويقي للكيان  
والذي أضير من جراء السلبات المترتبة عن الأزمة .

٣/٢ - تقليل الاستعانة بالخبرة الاستشارية الخارجية .  
٤/٢ - تقليل التعرضات فوجئ الإلزام بها قبل الغير  
والمترتبة على الأزمة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل  
٥/٢ - تقليل إحدة بناء سمعة الكيان ورفع مستوى  
ثقافته فيه .

٩٩- المنهج لإدارة الفعالة للأزمات :

١/٣ - المتطلبات الأساسية للإدارة الفعالة للأزمات :

قبل التعرض للمناهج المختلفة لإدارة الأزمات ، يهمنا التعرف  
على ما نحتاج إليه تلك المنهجيات كمتطلبات أو كفروض أساسية  
تشكل الإطار العام الذي تعمل تحت مظلته الإدارة الفعالة للأزمات .

ويمكن حصر تلك المتطلبات في ستة رئيسية :

١- المتطلب الأول : ضرورة قبول أن تتناسب قرارات مواجهة الأزمة مع نطاقها الكامل ؛ فالقرارات هنا لا يجب أن تعالج الجزئيات (سيمور و مور ؛ المرجع السابق ، ص ٢٧) .

٢- المتطلب الثاني : ضرورة قبول أن تكون هناك آليات خاصة عالية المرونة لإدارة الأزمة ؛ تختلف عن الآليات التقليدية التي تستخدم في الظروف العادية .

٣- المتطلب الثالث : ضرورة قبول الإستعانة بالخبرات الخارجية المتخصصة كلما كان ذلك ممكنا ، ومهما كانت التكلفة (سيمور و مور ؛ المرجع السابق ، ص ٢٧) ؛ وذلك ضمانا لشرطية الحياد في تقييم أبعاد الأزمة ومتطلبات إدارتها . ويضيف الباحث هنا أن تلك الخبرات الخارجية يكون إضمارها عند الضرورة إلى كيان خاص يطلق عليه "فريق العمل تحت الطلب On-call task force" يتم تكوينه كجزء أساسي من آليات إدارة الأزمات.

٤- المتطلب الرابع : ضرورة قبول أن التكلفة التي تنفق من أجل الإدارة الفعالة للأزمة هي في الحقيقة إستثمار للوقاية من أزمات المستقبل .

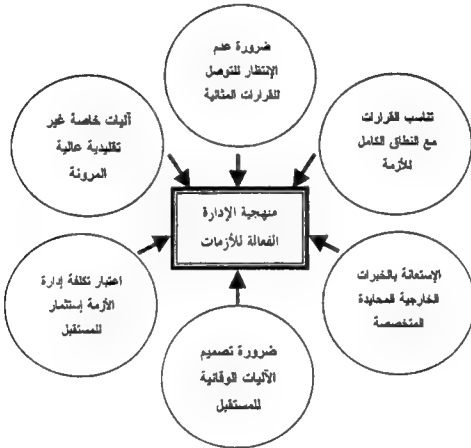
٥- المتطلب الخامس : ضرورة أن تنتهي إدارة الأزمة بتصميم آليات للوقاية من احتمالات حدوث الأزمات المتشابهة (وليسست المتماثلة أو المتطابقة) مستقبلا .

٦- المتطلب السادس : بسبب حساسية عامل الوقت - يكون

ضروريا الإكتفاء بالتوصل إلى قرارات مرضية Satisficing Decisions لإدارة الأزمات ، وعدم الإنتظار طويلا للوصول إلى القرارات المثالية Ideal Decisions ؛ والتي قد يتعذر التوصل إليها إلا بعد فوات الأوان وتحول الأزمة إلى كارثة . ويوضح الشكل رقم (٢) تلخيصا لتلك المتطلبات .

شكل رقم (٢)

### متطلبات منهج الإدارة الفعالة للأزمات



## ٢/٣ - المنهجيات المختلفة لإدارة الأزمات :

**بصفة عامة ،** يمكن تعريف "المنهجيات" بأنها أطر لمراحل • لتفكير المنطقي في قضية معينة ؛ سواء لكشف مضمونها ، أو أسبابها أو العوامل المؤثرة فيها ، أو لتحديد كيفية التعامل معها . ورغم أن المفترض أن تتأثر تلك المنهجيات بالدرجة الأولى بطبيعة القضية موضوع الاهتمام ؛ إلا أن الواقع يؤكد أنها تتأثر إلى درجة كبيرة بالمنظور الخاص لمصمميها . وفي رأي الباحث أن هذا هو السبب الرئيسي في تعدد المنهجيات التي تختص بقضية واحدة ؛ وأن احتمال إتفاق مجموعة من المفكرين على منهجية واحدة لن يتحقق إلا لو اتفقوا على مفهوم ومضمون مشترك للقضية التي يتعاملون معها .

**وبصفة خاصة ،** بالنسبة إلى "منهجية إدارة الأزمات" ؛ فبما دامت "الأزمة" هي قضية ذات مفهوم ومضمون مميز ، فمن المنطقي أن يكون هناك إتفاق بين المفكرين على منهجية مشتركة فيما بينهم "إدارة الأزمات" تخضع لمجموعة من المتطلبات الأساسية (كتلك المتطلبات الستة التي سبقت الإشارة إليها) .

## ١/٢/٣ - منهجية التناظر التاريخي Historical Analogy :

لاحظ المؤلف من تدقيقه في كم هائل من الكتابات عن منهجيات إدارة الأزمات ؛ أن الغالبية العظمى منها يتبع ما يطلق عليه "منهج للتناظر التاريخي Historical Analogy" ؛ أي الرجوع إلى الأزمنة السابقة ودراساتها والاسترشاد بما تم بصدها . وهذا المنهج - في رأي الباحث - هو منهج منقوص لأنه يفترض "الاحتمالية التاريخية" كجزء أساسي للدراسة والتحليل ؛ فحقيقة قد تحدث أزمات مسماها

واحد ، إلا أنه من الخطأ افتراض أن الأزمات ذات المسمى الواحد متطابقة أو متماثلة من حيث مضمونها وأبعادها وأسبابها بحيث تصلح أساليب التعامل معها في جميع الأزمات وتحت كل الظروف . وعلى ذلك فالباحث يرى أن منهج "التناظر التاريخي" يجب أن يؤخذ بقدر كبير من التحفظ ؛ وأن تنحصر الاستفادة منه في كونه أداة من أدوات التنبؤ . ذلك بالإضافة إلى أن منهج "التناظر التاريخي" - حتى يمكن أن تتحقق من ورائه قيمة حقيقية في مجال إدارة الأزمات - يستلزم بالضرورة:

١- توفر تحليل وتقييم كامل وموضوعي للأزمات التي حدثت في الماضي ؛ وهذا من وجهة نظر الباحث يعد من الأمور غير الممكنة - إن لم تكن مستحيلة .

٢- توفر تحليل وتقييم كامل وموضوعي للأزمات القائمة ؛ وهذا أيضا من وجهة نظر الباحث يعد من الأمور غير الممكنة - إن لم تكن مستحيلة .

وفي هذا الإطار الذي يضم مستحيلين ، يكون منهج "التناظر التاريخي" منهج ذو قيمة نسبية لا تتعدى إستخدامة كأداة أولية من أدوات التنبؤ غير المؤكد ، أو كأداة للهدف منها هو تفصيل منحنى التعلم The Learning Curve للكيان الذي يولجه الأزمة .

٢/٢/٣ - للمنهجيات التي تقوم على الواقع العملي Pragmatic

: Models

النموذج الأول - يقدم هيث (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠-٢١) نموذجا واقعا لمرحلتين رئيسيتين لدخل الفضاء المتكامل لإدارة الأزمات يوضحها الشكل رقم (٤) .

## شكل رقم (٤)

نموذج هيث لمراحل إدارة الأزمات

( فضاء إدارة الأزمات )

Crisis Management Sphere

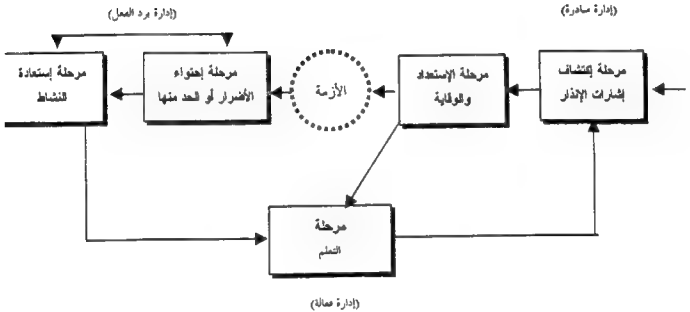


ويرى هيث أن هناك مرحلتين رئيسيتين لإدارة الأزمات هما  
 مرحلة "الاستجابة للأزمة" (وهي تمتد إلى ما قبل وقوع الأزمة) ،  
 ومرحلة "استعادة التوازن" (وهي تمتد إلى ما بعد إنقشاع الأزمة) ؛ إلا  
 أن كل مرحلة تتضمن بعدان هما بعد الاتصالات ، وبعد التصرفات.  
 وحتى تتحقق الشمولية في فضاء إدارة الأزمات يجب أن تتكامل  
 المرحلتين مع البعدين . ويقول هيث أن المشكلة تكمن في أن الغالبية  
 العظمى من الكيانات التي تواجهها أزمات تركز على بعد التصرفات ،  
 وتتجاهل بعد الاتصالات ؛ الأمر الذي يؤثر على صورة الكيان بعد  
 إنقشاع الأزمة .

النموذج الثاني - يقدم د. الحملاوي وآخرون ( ١٩٩٧ ، ص

٣٤-٣٦) نموذجا واقعا لمراحل خمس لإدارة الأزمات يمكن تصورها في الشكل رقم (٥) .

### شكل رقم (٥) نموذج الحملاوي وآخرون



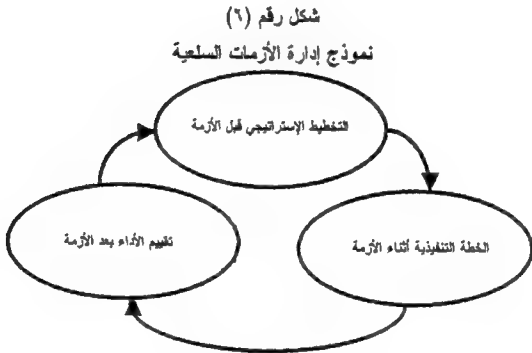
( شكل معدل بواسطة المؤلف )

ويرى الحملاوي وآخرون - أن الإدارة الفعالة للأزمات يجب أن تمر بالمراحل الخمس كلها . أما الإدارة التي تبدأ من المرحلة الثالثة وتنتهي بالرابعة ( الحالة الأكثر إنتشارا ) فهي إدارة غير فعالة



لأنها لا تخرج عن كونها "إدارة برد الفعل" تبدأ بعد وقوع الأزمة ،  
وتنتهي بإقشاعها .

النموذج الثالث - تقدم د. عايدة رزق الله ( ١٩٩٧ ، ص ٢٥ )  
نموذجاً آخر لمرحل ثلاث لإدارة الأزمات السلعية يمكن تلخيصها  
وتصورها في الشكل رقم (٦) .



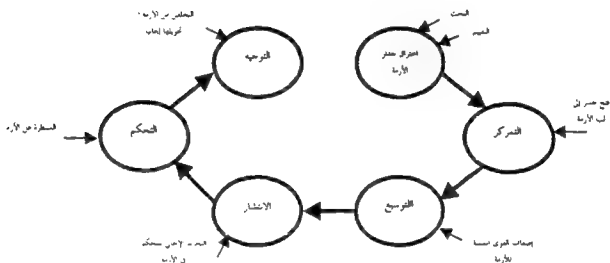
وعلى الرغم من أن هذا النموذج يركز على أهمية التخطيط  
الاستراتيجي قبل وقوع الأزمات ؛ إلا أنه - في رأي الباحث - أعتبر  
المرحل الثلاث متتابعة تتابعا خطيا Linear وفي إتجاه واحد متجاها  
أن تلك المراحل في الواقع العملي يجب أن تكون متكاملة وتبادلية  
ومتداخلة حتى تتحقق القيمة القصوى منها .

النموذج الرابع- يقدم د. السيد عليوه ( ١٩٩٣ ، ص ٢٧-

٣٢) نموذجا آخر لمراحل ست لإدارة الأزمات في المجال السياسي  
يمكن تصورها في الشكل رقم (٧) .

شكل رقم (٧)

نموذج عليوه لإدارة الأزمات



( مصدر الشكل : المؤلف )

ويؤخذ على نموذج د. عليوه أنه أيضا يعد من النماذج  
الخطية ؛ التي تفترض تتابعا في إتجاه واحد لمراحل إدارة  
الأزمات .

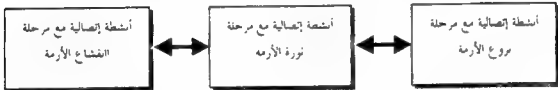
النموذج الخامس- يقدم سيمور و سيمور ( ٢٠٠٠ ، ص

٣١-٥١) نموذجا آخر لمراحل إدارة الأزمات في إطار مفهومهما  
لطبيعتها الخاصة على أنها بالدرجة الأولى إدارة للإتصالات

Communication Management . يتضمن هذا النموذج ثلاث منظومات من الأنشطة الإتصالية تتناسب مع المراحل الثلاث لتطور الأزمة ؛ يمكن تلخيصها في الشكل رقم (٨) . ويؤخذ على هذا النموذج أنه يبدأ من منظومة الجهود الإتصالية التي تصاحب بزوغ الأزمة ؛ ولهذا فهو نموذج لرد الفعل Reactive لاحق لفعل الأزمة ، وليس سابقا له Pro-active .

### شكل رقم (٨)

#### نموذج سيمور و سيمور لإدارة الأزمات



مصدر الشكل : تصور المؤلف

### ٣/٢-٣ نموذج منهجية مقترحة للإدارة الفعالة للأزمات :

من الدراسة المتعمقة لتلك العينة من النماذج يمكن إقتراح تصور لمنهجية عامة للإدارة الفعالة للأزمات ؛ تتضمن منظومة متكاملة من الأنشطة التالية :

#### ١- منظومة أنشطة مستمرة مع الكيان ، وتسبق وقوع

الأزمات ؛ تهدف إلى :

١/١ - إعداد قائمة بالتهديدات (أو الأخطار) المحتمل وقوعها

في المستقبل، والتي يمكن أن تسبب أزمة أو أزمات للكيان .

٢/١ - إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة الممكنة لمنع

أو مواجهة تلك الأخطار المحتملة عند حدوثها .

٣/١ - الإتفاق على منظومة الإجراءات الوقائية المتكاملة

الواجب إتباعها لتجنب أو القضاء على التهديدات أو الأخطار المحتمل أن تؤدي إلى حدوث أزمات في المستقبل .

وتمارس أنشطة تلك المنظومة بآليات وأساليب "إدارة الخطر

"Risk Management" المتعارف عليها .

#### ٢- منظومة أنشطة تتم بعد ظهور الإنذار بوقوع الأزمة ؛

تهدف إلى التدخل السريع للحد من إنتشار الأزمة ومواجهتها .

ويستلزم ذلك - كخطوة أولى - التجميع الفوري لفريق المهام الخاصة

. The crisis Task-force

هذا الفريق يجب أن يضم مجموعة من الخبراء المتحايدين ؛  
ويكلف بالمهام التالية:

١/٢ - العمل على تجميد موقف الأزمة 'Freezing the crisis situation' ؛ بالتدخل السريع لإحاطة الأزمة بمحيط متاع للإنتشار بهدف احتوائها .

٢/٢ - التحرك السريع لجمع وتحليل أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن أبعاد وحجم الأزمة والآثار السلبية المتوقع أن تسترب عليها ، وإختيار نمط مواجهة الأزمة الملائم للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، والتي يمكن الحصول عليها . بالإضافة إلى القيام بالاتصالات السريعة مع كل الجماعات التي قد تمسها الأزمة بطريقة مباشرة و/أو غير مباشرة للحد من المساس بسمعة الكيان وتدعيم الثقة فيه وفي قدرته على مواجهة الأزمات ، وعرض الحقائق عن الأزمة بصدق وإيجاز .

٣/٢ - متابعة تنفيذ البرنامج المتفق عليه لمواجهة الأزمة بواسطة التنفيذيين ؛ مع إتاحة قدر من المرونة في تنفيذ البرنامج لإستيعاب التغيرات والظروف غير المحسوبة .

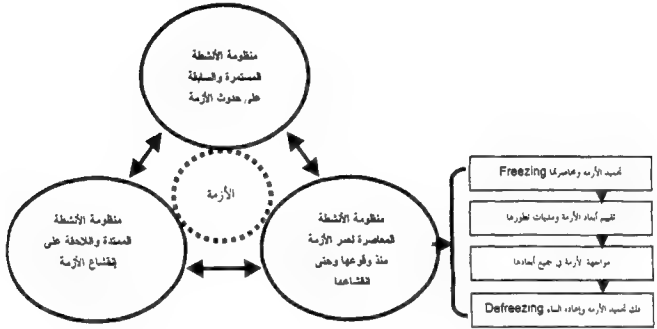
٤/٢ - فك تجميد الأزمة De-freezing وإعادة بناء الكيان وإعادة ترتيب هيكله لإعادته إلى حالته الطبيعية .

٣-منظومة أنشطة تتم لاحقة لإنعشاع الأزمة ؛ تهدف إلى تطوير منحني التعلم للكيان The Learning Curve ، وتطعيمه ضد حدوث أزمات متشابهة مستقبلا .

ويمكن تصور تلك المنهجية في الشكل رقم (٩) .

## شكل رقم (٩)

تصور لمنهجية مقترحة للإدارة الفعالة للأزمات



( المصدر: المؤلف )

ويتضح من هذا التصور أن المنظومات الثلاث يجب أن تتفاعل مع بعضها في وحدة واحدة متكاملة ؛ وكلها تغذي بعضها وترمي في المحصلة إلى إسباب الكيان قدرات ثلاث :

١- القدرة على مواجهة الأزمات مع حد أدنى من التوتر ، وتدنية عنصر المفاجأة .

٢- القدرة على التحكم في الأزمات في أسرع وقت ممكن ، والحد من أثارها السلبية، وما قد يترتب عليها من تكلفة مادية وغير مادية.

٣- القدرة على تصميم آليات وقائية ضد الأزمات المحتملة مستقبلا .  
ومن الضروري عند الأخذ بهذا للنموذج مراعاة المتطلبات  
السة السابق تحديدها في الجزء (١/٢) . بالإضافة إلى ضرورة  
رسم إستراتيجية متواصلة لتنمية الكوادر الإدارية التي يمكنها ممارسة  
تلك النوعية المميزة من الإدارة ؛ فالكوادر الإدارية غير الفعالة التي  
تترك لها مسئولية إدارة الأزمات قد تكون في حد ذاتها عاملا رئيسيا  
في زيادة حدة الأزمة ، وتحولها إلى كارثة .

رابعا- الخصائص المميزة لكيان قطاع السياحة وطبيعة الأزمات التي  
يواجهها :

#### ١/٤- الخصائص المميزة لكيان قطاع السياحة :

- بعد قطاع السياحة من أهم قطاعات النشاط الإنساني في الدولة  
الحديثة ، وهو يتميز بخصائص عشر رئيسية :
- ١- أنه قطاع من القطاعات الخدمية التي أصبحت تشكل مصدرا  
رئيسيا للدخل القومي في الاقتصادات الحديثة .
  - ٢- أنه يمثل منظومة متكاملة من الأنشطة التي ترتبط بالكيان  
الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والحضاري للمجتمع .
  - ٣- أن مقومات المعروض الذي يقدم من خلاله هذا القطاع خدمته -  
متنوعة ، وتتميز بالندرة الشديدة ، والحساسية الشديدة للتغيرات  
التي تطرأ على قطاعات النشاط الإنساني الأخرى في المجتمع .

- ٤- أن مزيج المعروض السياحي للدولة يمتد إلى :
- ١/٤- الهبات الطبيعية التي تتمتع بها الدولة .
  - ٢/٤- الموروثات الحضارية القديمة والحديثة .
  - ٣/٤- المكتسبات الحضارية المعاصرة من بنية أساسية وخدمات تكميلية .
- ٥- أن خدمات هذا القطاع ترتبط ارتباطاً شديداً بالمنظومة البيئية في المجتمع .
- ٦- أن نطاق المنافسة التي يتحرك فيه هذا القطاع يمتد إلى خارج النطاق الإقليمي للدولة الواحدة ؛ فالمنافسة في مجال السياحة دائماً ما تكون عالمية Global بين الدول المختلفة ؛ لهذا فهو أيضاً يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على البيئة العالمية .
- ٧- أنه قطاع شديد الحساسية للتغيرات التي تطرأ على القاعدين السياسي والإعلامي القومي والعالمي .
- ٨- أن نطاق أثر هذا القطاع على القطاعات الأخرى ، وتأثره بها يأخذ طابع تأثير المضاعف The Multiplier Effect ؛ بمعنى أن هذا الأثر (سواء أكان سلبياً أو إيجابياً) يكون مركباً ومتوسعاً بصفة دائمة .
- ٩- أن السوق المستهدف The Target Market لقطاع السياحة يمتد من عملاء السياحة الداخلية من مواطني الدولة ، إلى عملاء السياحة الخارجية من مواطني الدول الأخرى ؛ ومعنى هذا أن السوق المستهدف الذي يجب أن توجه إليه الحملات التسويقية متنوع الخصائص والإنتماءات والأنماط السلوكية .
- ١٠- أن كل فئات المجتمع بكل إنتماءاتها المنظمية (عامة أو خاصة ، تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح ، حكومية أو غير



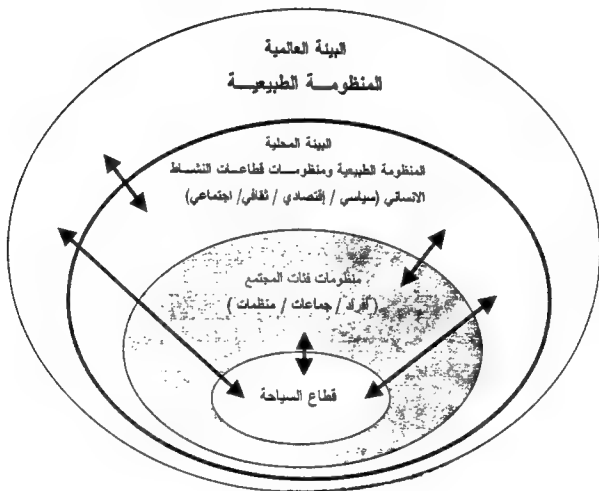
حكومية ، ... الخ) تشترك في تقديم الخدمات السياحية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ؛ لأنها تشكل البصمة أو الطابع المميز The differentiated image لمزيج لخدمات السياحية المقدمة للسائح من الدولة المعينة .

وفي إطار تلك الخصائص تكون المنظومة البيئة المتكاملة التي يتحرك فيها ويتفاعل معها كيان قطاع السياحة في أي دولة متنوعة الأبعاد والمستويات ، وتمتد من أبعاد ومستويات كلا من البيئة المحلية إلى البيئة العالمية بكل مكوناتهما كما يتضح ذلك من الشكل رقم (١٠). ومن ثم تكون الظروف المتغيرة في أي جزء من مستويات تلك المنظومة البيئية - مؤثرة في حركة ذلك الكيان . وإذا ما اعتبرنا "الأزمات" نماذج مثالية للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنظومة البيئية ؛ فيمكننا أن نؤكد أنه سيكون لها أثرا ملموسا على حركة كيان قطاع السياحة ، وما يضمنه من أنشطة سياحية متنوعة . ويمكن تصور الارتباط بين أبعاد ومستويات المنظومة البيئية ، وبين الأنشطة التي تقع تحت مظلة كيان قطاع السياحة كما في الشكل رقم (١١) .

وفي إطار التحليل السابق ، وقبل الإستمرار في معالجة قضية هذا البحث أن نؤكد على حقيقتين ترتبطان بمصادر الأزمات المؤثرة في كيان قطاع السياحة :

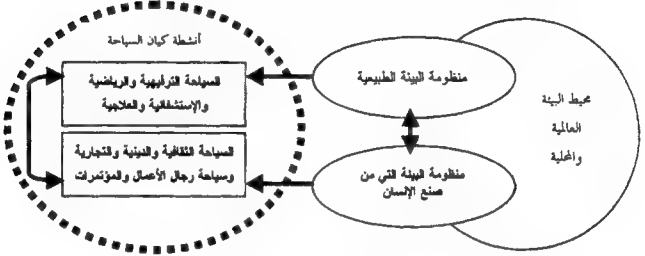
- ١- أن أحد المصادر الرئيسية للأزمات المؤثرة في هذا الكيان هي البيئة الخارجية المحيطة به والتي لا دخل للكيان فيها .
- ٢- أن المصدر الآخر المكمل للبيئة الخارجية هو الكيان ذاته ومكوناته وتوجهاته (أي التوجهات الإستراتيجية التي ترسمها الدولة لتنمية هذا الكيان) .

شكل رقم (١٠)  
أبعاد البيئة التي يتفاعل معها كيان قطاع السياحة



## شكل رقم (١١)

الأرتباط بين المنظومة البيئية المتكاملة وأنشطة كيان قطاع السياحة



( مصدر الشكلين (١٠) و(١١) : الباحث )

٤/٢- طبيعة ونوعية الأنزمات التي يواجهها قطاع السياحة :

إستنادا إلى التحليل السابق يمكن إستنتاج أن كل التغيرات (الحوادث والأحداث والمشاكل والظواهر والأزمات) التي تحدث في أي إطار من أطر المنظومات البيئية العالمية والمحلية يمكن أن تؤثر بطريق مباشر و/أو غير مباشر على حركة كيان قطاع السياحة والأنشطة المختلفة التي تقع تحت مظلته . ومن وجهة نظر البحث - يتركز الأثر المقصود هنا في جوانب ثلاثة رئيسية :

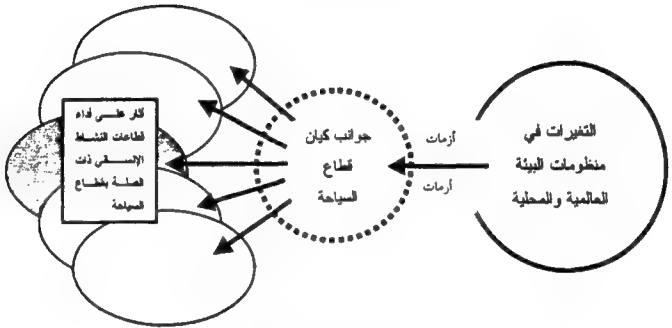
١- الطلب العالمي والمحلي على أنشطة كيان قطاع السياحة في الدولة المعينة .

٢- شكل وخصائص ومكونات مزيج المعروض السياحي للدولة .

٣-طابع كيان قطاع السياحة المميز للدولة ومركزها التنافسي على خريطة العالم السياحية .

وكنتيجة منطقية - يؤدي تأثير تلك الجوانب في كيان قطاع السياحة إلى تأثير قطاعات النشاط الإنساني الأخرى ذات الصلة ونواتجها في الدولة المعينة . ويوضح التبسيط الشكلي رقم (١٢) هذه الفكرة المهمة ؛ والتي تكسب الأزمات (كأحد صور التغيرات الرئيسية سلبية الأثر) التي يواجهها كيان قطاع السياحة سميتها الخاصة المميزة .

شكل رقم (١٢)



المصدر : المؤلف

وقبل التعرض لمجالات أسباب الأزمات المحتمل أن يواجهها قطاع السياحة بهمنا التعرف على مزيج المعروض السياحي في الدولة السياحية التقليدية .

يتكون المعروض السياحي التقليدي Typical في الدولة الحديثة من مكونات ثلاثة رئيسية (المصري ، ١٩٩٩ ، ص ٦٥-٧٠) :

أ - عناصر الجذب السياحي Attractions .

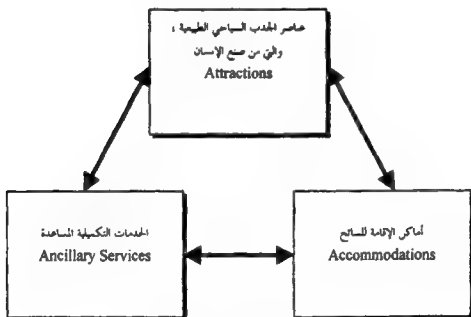
ب - أماكن الإقامة للسائح أثناء فترة زيارته  
Accommodations

ج - الخدمات التكميلية المساعدة Ancillary Services .

ويوضح الشكل رقم (١٣) مكونات المعروض السياحي في الدولة السياحية التقليدية.

شكل رقم (١٣)

مكونات المعروض السياحي



( المصدر : المؤلف )

وفيجندا التحليل السابق لمكونات مزيج المعروض السياحي في تفهم النقاط التي يمكن أن تنفذ منها الأزمات إلى كيان قطاع السياحة .  
واستكمالا للتحليل - يتعرض المؤلف للتغيرات والأسباب المحتملة التي يمكن أن تحدث أزمات في مجال السياحة ؛ ويمكن تصنيفها تحت المجموعات التالية :

١- الكوارث الطبيعية المفاجئة والمتدرجة : كالألزل ، والبراكين ، والإنهيارات الجبلية ، والأعاصير ، والفيضانات ، والسيول ، وحرائق الغابات التي من صنع الطبيعة ، وحركة الكتلان الرملية ، والآفات والأوبئة ، وغيرها . كل هذه الكوارث الطبيعية قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة إذا ما أصابت المزارات السياحية الطبيعية أو التي من صنع الإنسان .

٢- الكوارث التي من صنع الإنسان : كالتلوث المناخي الناتج من التقدم التكنولوجي الصناعي ، أو التلوث العمراني الناتج من العشوائيات ، أو التوسع الرأسي في العمران الذي قد يترتب عليه إختناق المدن أو الإحساس بشدة إزدحامها . كل هذه الكوارث قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة إذا ما أصابت أي من مكونات مزيج المعروض السياحي لأنها ستؤثر سلبا على الطلب السياحي

٣- أزمات العلاقات الدولية والحروب بجميع أنواعها (المحلية والإقليمية والعالمية): وهذه قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها السلبي على الطلب السياحي ، وأيضا على المعروض السياحي (خاصة الحروب المدمرة) .

٤- الارهاب كأحد صور التغيرات التي تطرأ على البيئة الأمنية للدولة: وهذه أيضا قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها

السلبى على الطلب السياحي ، وأيضاً على المعارض السياحي (إذا ما إستهدف الارهاب المماس بمكونات مزيج المعارض السياحي في الدولة) .

٥- أزمات نقص الموارد الطبيعية : كتنقص مصادر المياه ، وإنقواض بعض أنواع الكائنات الحية النادرة . وهذه أيضاً قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها السلبى على الطلب السياحي ، وأيضاً على المعارض السياحي .

ولا شك أن الأزمات التي تصيب القطاع السياحي ينتج عنها تأثير مضاعف على أداء قطاعات عديدة للنشاط الإستاسى في الدولة ؛ فعلى سبيل المثال وليس الحصر :

١- الأثر على القطاع الإقتصادى : فيتأثر الدخل القومى للدولة ، ويتأثر ميزان مدفوعاتها ، وتتأثر قدرتها على جذب الإستثمارات الأجنبية في المجال السياحي ، ويتأثر مستوى تشغيل العمالة عموماً ، وتتأثر مستويات الدخل الفردية . كما قد تتأثر قطاعات النشاط الإقتصادى الأخرى ذات الصلة بالنشاط السياحي كقطاعات النقل ، والزراعة ، والقطاع الصناعى ، والقطاع التجارى والمالى ، وقطاعات التشييد والبناء ، وغيرها .

٢- الأثر على القطاع الإجتماعى : فتتأثر فرص تحقيق خطط وبرامج التوازن الإقليمى والسكانى ، ويتأثر معدل سرعة تحقيق خطط وبرامج التنمية الإجتماعية في الدولة .

٣- الأثر على قطاعات الخدمات التكميلية : فتتأثر قطاعات الأمن والمرور ، والصحة ، وغيرها .

وبهدف إستكمال التحليل هنا - سيتناول الباحث بإيجاز ظاهرتين من الظواهر التي تترتب عليها أزمات في قطاع السياحة - وهما : (١) ظاهرة الإرهاب السياحي في مصر ، وسلسلة حوادث الاعتداء الإرهابي على السياح خلال الفترة من عام ١٩٩٢ إلى عام ١٩٩٧ ؛ (٢) ظاهرة مقاومة الشعب العربي المقهور في فلسطين ، وسلسلة حوادث الاعتداءات الإسرائيلية التي إنتهت أخيرا بحادثة الاعتداء على حرم المسجد الأقصى في أكتوبر ٢٠٠٠ .

#### الحالة الأولى : ظاهرة الارهاب السياحي (١٩٩٢ / ١٩٩٧) :

تجسدت ظاهرة الإرهاب السياحي في مصر نتيجة سلسلة متراكمة من حوادث إرهابية متتالية بدأت في اغسطس ١٩٩٢ بحادثة إلقاء عبوتين ناسفتين على أوتوبيس سياحي يحمل ٢١ سائحاً فرنسياً (التقرير الإستراتيجي العربي ، ١٩٩٣ ، ص ٣٧٠) ؛ وإنتهت بحادثة الأقصر المشهورة في نوفمبر ١٩٩٧ . هذه الظاهرة وسلسلة الأحداث المرتبطة بها - والتي كانت تكشف في كل مرة عن وجود قصور في آليات الأمن السياحي وفي الإستراتيجيات السياحية التي ركزت بصفة رئيسية على السياحة الخارجية ، وعلى السياحة غير الثقافية في المناطق الجديدة - نتجت عنها سلسلة من الأزمات المتتالية في قطاع السياحة . فمع كل حادثة كانت تتدهور الإيرادات السياحية بنسب تصل إلى ٣٠% ، وينخفض عدد السياح بنسب قد تصل إلى ٥٠% ؛ ومن ثم تتأثر الأوضاع النفسية والإقتصادية للعاملين بهذا القطاع ، وتتأثر أوضاع فئات المجتمع المتعاملة والمستفيدة من أنشطة



السياحة ، ويتأثر أداء العديد من القطاعات الأخرى ذات الصلة  
المباشرة و/أو غير المباشرة بقطاع السياحة .

وفي رأي المؤلف - أنه على الرغم من وضوح عملية تكون  
ظاهرة الإرهاب السياحي ، إلا أن تلك المجموعة من الأحداث لم تؤخذ  
كسلسلة مترابطة ومرتبطة ببعضها ، وإنما أخذت كسلسلة من  
الأحداث المنفصلة التي تترتب على كل منها أزمات مؤقتة منفصلة يتم  
علاجها في حينها بأسلوب "رد الفعل" . ومن ثم كانت الآثار السلبية  
المتراكمة عليها ملموسة وحادة ، وإستلزمتم في كل مرة - إتخاذ  
قرارات فورية قد تكون غير مدروسة دراسة كافية ، وفرض إجراءات  
أمنية علاجية مشددة ؛ تبدو في مجموعها غير متناسقة ، ولا تهدف  
إلى علاج الأسباب الحقيقية للظاهرة سواء أكانت أصلية أو مصنعة .

وفي رأي المؤلف أيضا - أنه قد كان من الممكن التنبؤ بتلك  
الأحداث وتجنب حدوثها والإستعداد المبكر لمواجهتها لو كانت هناك  
منهجية وآليات مخططة لإدارة الأزمات في مصر . كما يرى الباحث -  
أن الإشتغال بالمعالجات الجزئية للأحداث بأسلوب "رد الفعل"  
لأعراض هذه الظاهرة قضت على فرصة الكشف عن أسبابها الحقيقية  
ومحاولة القضاء عليها ، والاستعداد المبكر لمواجهتها والوقاية من  
توابعها المحتملة . فمثل تلك الظواهر غالبا ما تكون لها دورات بين  
حالتى "الكمون" و "الإنفجار" في أي لحظة بصورة جديدة مسببة  
أزمات أكثر حدة وعمقا في المستقبل .

والمحلل المدقق للمعالجات التي أتبع للتعامل مع أزمة قطاع  
السياحة التي تترتب على حادثة معبد حتشبسوت بالدير البحري بمدينة  
الأقصر (١٩٩٧) - يستطيع أن يكتشف بسهولة غياب المفهوم

الواضح عن إدارة الأزمات . فالقرارات الفورية التي أُتخذت في حينها بدءاً من إقصاء وإستبدال قيادات وزارة الداخلية ، وضم شرطة السياحة إلى شرطة الآثار، وتشكيل لجنة أمنية عليا بقيادة رئيس الوزراء لوضع خطة تفصيلية لتأمين جميع المنشآت السياحية والأثرية ، وبدء حملة الاتصالات الإعلامية المكثفة ، وتحويل إستراتيجية السياحة إلى السياحة الداخلية بتكثيف مصطنع ، واللجوء الإضطرابي إلى التكتيكات التسويقية التي تعتمد على سياسات تخفيض أسعار الخدمات السياحية - كلها قرارات تكشف عن غياب الإهتمام بالعلاقة بين ظاهرة كالإرهاب السياحي وقضية الأمن السياحي ، وغياب الإحساس بأهمية الإعداد الفعال لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل كنتيجة طبيعية لإستمرارية العلاقة بين أحداث الماضي والحاضر والمستقبل .

ويرى المؤلف - أنه على الرغم من أن تلك الأزمة لم تدم طويلاً - إلا أنه قد كان من المستطاع تجنب اللجوء إلى كل تلك القرارات والإجراءات المشددة لو كانت هناك آليات مبكرة ، ومنهجية واضحة لإدارة الأزمات تدعمها القيادات السياسية والإدارية .

الحالة الثانية : ظاهرة مقاومة الشعب المقهور في فلسطين (١٩٤٩/ ٢٠٠٠) :

تجسدت تلك الظاهرة في المنطقة العربية نتيجة سلسلة متراكمة من الأحداث القهرية والحروب المخططة التي بدأت مع الهجرة اليهودية المنظمة إلى المنطقة العربية - وخاصة منطقة

فلسطين المحتلة قبل إعلان "وعد بلفور" المشهور ؛ وإنتهت بالأحداث الدامية التي ترتبت على حادثة الإعتداء الأخيرة على المسجد الأقصى في أكتوبر ٢٠٠٠ .

وعلى الرغم من أن هذه الظاهرة قد ينظر إليها على أنها "ظاهرة سياسية" مؤثرة بالدرجة الأولى في نطاق البيئة السياسية ؛ إلا أنها كانت دائما (بكل مكوناتها من أحداث وحروب) تتسبب - في النهاية - في حدوث أزمات شديدة في كل قطاعات النشاط الإنساني في المنطقة - وعلى وجه الخصوص في قطاع السياحة العربية والمصرية . فالمنطقة العربية - ومنها مصر - تعد على خريطة العالم السياحية منطقة غنية بعناصر المعروض السياحي عالي الجاذبية سواء من الناحية الأثرية ، أو الدينية ، أو الطبيعية ، أو التجارية ، وغيرها . ففي كل مرة كانت تنشط الحركة السياحية وتتواعد في المنطقة كانت تخطط أحداث أو حروب تهدف إلى الإضرار بها ، وتآزيمها ؛ ومن ثم بتأثير النمط السلوكي السائد في المنطقة يتم التعامل مع كل منها على أنه حادث منفصل مفاجئ ليست له جذور سابقة تستلزم الإستعداد للمنع أو المواجهة المخططة .

وفي رأي المؤلف - أن حادثة الإعتداء عل المسجد الأقصى كان يمكن توقعها إذا ما أعتبرت جزءا من ظاهرة متراكمة ؛ وكان من المحتمل بالتبعية منع تطورها . فقد كانت هناك مؤشرات واضحة بعد تعثر مفاوضات السلام أن إسرائيل ستفتعل أزمة في المنطقة لجر الدول العربية إلى المواجهة غير المتكافئة والمستحيلة ؛ ومن ثم الضغط لقبول شروط السلام غير العادل ، وزيادة تحكم إسرائيل في المنطقة ، والإضرار بالمصالح العربية في منطقة الشرق الأوسط عموما .

وفي هذه الحالة أيضا - وبعد فوات الأوان وبدون إستعداد مسبق - أتخذت قرارات فورية علاجية كالدعوة لقمة شرم الشيخ ، والقمة العربية الطارئة إما بهدف محاولة محاصرة الأزمة ، وإما بهدف الحد من تطورها وإنتشار أثرها على قطاعات النشاط الإنساني الأخرى في المنطقة . وحتى لحظة كتابة هذا البحث لا يمكن التكهن بما قد يحدث من تطورات .

وفي رأي المؤلف - أن هناك فرصة حقيقية لتفعيل دور إدارة الأزمات في هذه الفترة الحرجة ؛ وذلك بالإسراع بإنشاء "وحدة" أو "مجموعة عمل" لبحوث وإدارة الأزمات على مستوى جامعة الدول العربية يكون هدفها البدء فورا بدراسة الموقف وتحديد الأزمات المتوقعة في المنطقة ، وإعداد سيناريوهات مواجهتها بعمل عربي موحد .

وخلاصة رأي المؤلف- أن الحالتين اللتين تم عرضهما بليجاز في الفقرات السابقة هما نموذجين مثاليين يعبران بالدرجة الأولى عن غياب منهجية متكاملة وفعالة لإدارة الأزمات في العالم العربي ، وفي مصر على وجه الخصوص ؛ وإلى أن التفكير الجدي في موضوع إدارة الأزمات لم يحظى بالإهتمام الكاف والجدي .

فقد بدأ الإهتمام بإدارة الأزمات في مصر فقط مع منتصف التسعينيات عندما تقرر تأسيس "وحدة بحوث الأزمات" التابعة لكلية التجارة بجامعة عين شمس في عام ١٩٩٥ كأول وحدة من نوعها في مصر والعالم العربي ؛ بمجموعة أهداف معنة هي :

١- تحسين خطط إدارة الأزمات والكوارث .

٢- ترشيد قرارات الأجهزة المعنية في الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات التي لا تهدف لتحقيق أرباح .

٣- ترجمة الأفكار والنظريات إلى الواقع وسد ما يكون بينهما من فجوات .

ورغم أن "الاهتمام" في حد ذاته هو بداية الطريق - إلا أن برنامج عمل الوحدة بالنسبة لأهدافها لم يقدم الكثير الإيجابي بعد ؛ فعقد المؤتمرات الدولية السنوية مهم ولكنه لا يقدم حلا عملياً لقضية إدارة الأزمات ومنهجيتها . كما وأن إصدار أول تقرير إحصائي عن الأزمات والكوارث في مصر المحروسة بعد ثلاث سنوات من إنشاء الوحدة (١٩٩٨) يعد بطيئاً للغاية ؛ خاصة وأنه قد جاء وصفيًا بدرجة كبيرة حدث من قيمته .

خامساً - الخاتمة :

في خاتمة هذا البحث يقدم المؤلف التوصيات التالية :

التوصية الأولى : ضرورة وحتمية الأخذ بالمنهجية التنبؤية Pro-active في إدارة الأزمات ؛ فالقاعدة أن الغالبية العظمى من الأزمات يمكن التنبؤ بها بدراسة مقدماتها دراسة علمية دقيقة باستخدام أساليب إدارة الخطر Risk Management Techniques .

التوصية الثانية : ضرورة قبول فرضية أن قطاع السياحة يعد واحداً من القطاعات شديدة الحساسية للأزمات ؛ وبأن ما يصيب هذا القطاع من أزمات له آثار مضاعفة على أداء قطاعات النشاط الإنساني الأخرى . لهذا فهو يستلزم اهتماماً أكبر من الدولة .

التوصية الثالثة : ضرورة تفعيل دور "إدارة الأزمات" في جميع قطاعات النشاط الإنساني عن طريق إنشاء وحدات أو فرق عمل خاصة لبحوث وإدارة الأزمات في كل القطاعات تعمل كأجهزة إنذار مبكر للأزمات ، وكمصدر للبدائل الممكنة للتعامل معها . كما قد يكون ضروريا أيضا تكوين فريق عمل مركزي أو إنشاء وحدة مركزية لإدارة الأزمات تحت الطلب تكون مهمتها وهدفها الرئيسي هو التنسيق السريع بين عمل الوحدات اللامركزية في حالة التنبؤ بحدوث أزمة ، أو في حالة حدوثها بطريقة مفاجئة .

التوصية الرابعة : أن تضم فرق العمل أو الوحدات الخاصة ببحوث وإدارة الأزمات كوادر مؤهلة تأهيلا خاصا ومن تخصصات متنوعة ، مع تدعيمها بالخبرات الخارجية المتميزة لتعميق أساليبها في التعامل مع الأزمات.

التوصية الخامسة : يقترح بالنسبة لقطاع السياحة أن تنشأ وحدة "لبحوث وإدارة الأزمات" تكون تابعة مباشرة لوزارة السياحة ؛ ويتم تدعيمها بمجموعات كوادر متميزة في تخصصات ثلاثة رئيسية هي : (١) إدارة نظم المعلومات ؛ (٢) إدارة الخطر ؛ (٣) الاتصالات والعلاقات العامة . وأن تكون لهذه الوحدة إتصالات مباشرة بإتحاد الغرف السياحية وبوزارة الداخلية ، وبالمراكز المتخصصة في الوزارات والقطاعات الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١٤) تصور مبدئي للهيكل التنظيمي لهذه الوحدة .

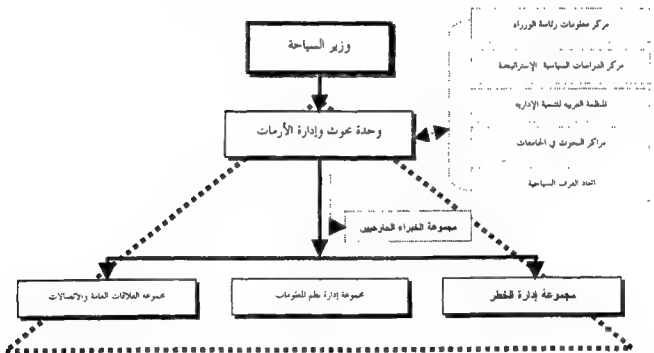
التوصية السادسة : ضرورة الأخذ مبدئيا بالمنهجية المقترحة في هذا البحث كأساس للمنهجية الأكثر فعالية لإدارة الأزمات ،

ومراعاة المتطلبات الستة الأساسية التي عرضت سابقا كمتطلبات للإدارة الفعالة للأزمات.

التوصية السابعة : الربط بين وحدات إدارة الأزمات في القطاعات المختلفة وبين مركز المعلومات التابع لمجلس الوزراء ، ومركز الدراسات السياسية والإستراتيجية التابع لمؤسسة الأهرام ، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ومراكز البحوث في الجامعات لضمان توفير وتبادل البيانات والمعلومات ، والإفادة القصوى من الخبرات المتاحة في الدولة .

شكل رقم (١٤)

موقع وحدة بحوث وإدارة الأزمات وهيكلها التنظيمي المقترح







## الكتاب الثاني



## تسويق الأنشطة الخدمية

The Marketing of Services



## مقدمة الكتاب الثاني

إستمر مفهوم " التسويق Marketing " فى مجالات الأنشطة الخدمية ( كخدمات المصارف والتأمين ، والخدمات السياحية والفندقية، وخدمات النقل البري والبحري ، ... وغيرها ) - حتى وقت قريب لا يخرج عن كونه مرادفا لمفهوم " البيع Selling " ؛ فكل الجهود التي كانت تهدف الى إستقدام العميل إلى منطقة تقديم الخدمة ، أو التي كانت تهدف إلى تقديم الخدمة للعميل في موقع تقديمها وإستفادة لإستخدامها - كانت تنحصر فى نتاج رجال ذوى خبرة ومعرفة بفنون البيع ومجالاته . إلا أنه فى الوقت الحالى ومع إقترابنا من مشارف القرن الحادى والعشرين - حيث نلاحظ إشتدادا مستمرا فى حدة المنافسة ، وتغيرات سريعة وغير منتظمة Turbulent فى البيئة المحيطة - تصبح جهود رجال البيع ذوى الخبرة فقط محدودة الأثر والفعالية ؛ بل ومستحيلة كى تتحقق من خلالها إستمرارية وربحية المنشآت العاملة فى تلك المجالات .

فالمنشآت الخدمية التي تعمل فى ظل تلك المتغيرات ، أضحت عليها أن تصمم تشكيلات عديدة ومتجددة رفيعة المستوى Highly Sophisticated من مزيج الخدمات/والسلع Service/Product Mix التي تقدمها لعملائها ؛ وإتضح لها أنها ستحتاج أيضا إلى إستراتيجيات وخطط وتكتيكات رفيعة المستوى لإثارة وجذب إنتباه عملائها Attracting their Attention ، وخلق الرغبة والشغف Creating Interet and Desire لديهم لمكونات المزيج الذى تعرضه ،

ومن ثم تحريك سلوكه الإيجابي Activating his positive behavior  
تجاه تلك المكونات قبل وبعد عملية البيع .

كل تلك الأنشطة الإستراتيجية والتخطيطية والتكتيكية هي ما  
نطلق عليه حاليا " مظلة الأنشطة التسويقية The Umbrella of the  
Marketing Activities " . تلك الأنشطة تصمم وتوجه لتقول للعميل  
(أو العملاء) " قصة " مزيج الخدمات والسلع ، ولتشجعه على  
الاختيار المبني على المقارنة الموضوعية بين حملة ورسالة مزيج  
الجهود التسويقية للمنشأة ، وتلك التي تخص المنشآت المنافسة .  
وسنحاول في هذه المذكرات أن نتعرض بالتفصيل للأنشطة  
التسويقية بأنواعها المختلفة آخذين في إعتبارنا حقيقتين مهمتين:

١- أن إهتمامنا الرئيسى هو مجال "صناعة الخدمات The  
Service Industry " وليس صناعة السلع المادية التي تعاملت معها  
غالبية الكتابات التسويقية حتى وقت قريب .

٢- أنه رغم تكامل أهداف بعض الصناعات الخدمية  
(كصناعتي السياحة والفنادق) ؛ إلا أن لكل منها ما يميزها عن  
الأخرى ؛ ومن ثم يكون ضروريا إبراز هذا التميز في تناول .

وسوف نخصص الباب الأول - للمفاهيم العامة الأساسية،  
ثم نخصص الباب الثاني - لاستراتيجيات التسويق مع التطبيق في  
مجالى السياحة والفندقة . ويأمل المؤلف أن يكون بهذا الجهد قد  
أسهم - ولو بالقليل - إلى ما تذخر به المكتبة العربية .

دكتور/سعيد محمد المصري

الإسكندرية ٢٠٠١

## الباب الأول

**مفاهيم أساسية في مجال تسويق الخدمات**

**الفصل الأول : مفهوم الخدمة والمفهوم الحديث للتسويق**

**الفصل الثاني : مفهوم التسويق في مجال الخدمات**



## الفصل الأول

### مفهوم الخدمة والمفهوم الحديث للتسويق

أولاً - التمييز بين الخدمات والسلع المادية :

يعرف فيليب كوتلر و آرمسترونج (١٩٩١) Kotler and Armstrong "الخدمة" بأنها نشاط أو منفعة غير ملموسة Intangible يستطيع أن يقدمها طرف ( وهو منتجها ) الى طرف آخر ( وهو العميل الذى تقدم اليه لىستخدمها فى إشباع حاجة غير مشبعة ) ؛ دون أن يترتب على ذلك نقل الملكية من المنتج الى العميل . كما وأن إنتاج "الخدمة" طبقاً لهذا المفهوم قد يرتبط ، وقد لا يرتبط بنتائج مادية ملموسة . فإذا لم يكن يرتبط بها نتائج مادية كانت "خدمة خالصة" Pure " وتكون لها الخصائص الخمس التالية :

الخاصية (١) - أنه لا يمكن الإحساس بها أو تقدير قيمتها بالحواس المادية (البشرية أو غير البشرية) . وهى بذلك تكون تجريداً " An Abstraction " يتعذر إختبارها قبل الحصول عليها وإستخدامها . وهذه الخاصية يطلق عليها "عدم الملموسية" Intangibility .

ويرترب على تلك الخاصية فى الخدمة مايلى:

١/١ - صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها .

٢/١ - إرتباط الحصول عليها وإستخدامها بعنصر مخاطرة Risk عدم الرضاء عنها بعد تجربتها .

٣/١ - يصبح سعرها عند الرغبة فى الحصول عليها هو معيار جودتها .

الخاصية (٢) - أن إنتاج الخدمة والحصول عليها يتم فى مكان واحد ؛ ويتضمن ذلك :

١/٢ - أن يتم إنتاج الخدمة فى وجود العميل وطبقا لإحتياجاته.  
٢/٢ - أو أن ينتقل العميل للحصول على الخدمة من موقع إنتاجها ؛ فالخدمة ذاتها لا تنتقل الى موقع العميل ، ولكن التسويق لها قد ينتقل اليه .

٣/٢ - أن الإلتفاع بالخدمة أحيانا لا يشترط أن يتم فى موقع إنتاجها .

ويرتبط بهذه الخاصية ، أن يتم الإلتفاق على تقديم الخدمة والحصول على ما يرتبط بها من منفعة فى لحظة تفاعل مباشر بين كل من المنتج والعميل (أو من ينوب عنهما). ويطلق نورمان (١٩٨٤) R. Normann و جرونرووس (١٩٩٠) C. Gronroos على هذه اللحظة مصطلح " لحظة الحقيقة للخدمة The Moment of Truth " التى يمكن أن يقدمها المنتج الى العميل .

ويرتبط على تلك الخاصية فى الخدمة ، والتى يطلق عليها "عدم قابلية الفصل بين إنتاج الخدمة والحصول عليها Inseparability" ما يلى :

١/٢ - أن يصبح العميل منتجا مشاركا Co-producer للخدمة.



٢/٢- أن يصبح المنتفع بالخدمة عميلا مشاركا Co-customer للخدمة مع غيره من العملاء الذين يمكنهم الإنتفاع بها ؛ فهي ليست له بمفرده .

٣/٢- أن يكون دور التسويق هو تعريف العميل بالخدمة، وتسهيل إنتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة والحصول عليها.

٤/٢- في بعض الحالات يتم الإتفاق على إنتاج الخدمة أولا؛ ثم يلي ذلك إنتاجها الفعلى وتقديمها وتلقيها وإستخدامها .

٥/٢- أن أى تغيير فى خصائص الخدمة المتفق عليها بين المنتج والعميل قد يعنى إعدام قيمتها ومنفعتها . فإلغاء رحلة طائرة مجدولة ومرتبطة عليها يعنى أن خدمة السفر التى إشتراها المسافرون المرتبطون بمواعيد محددة قد إندمدت قيمتها ومنفعتها تماما . وهذا نادرا ما يحدث فى السلع المادية حيث يكون هناك دائما قدر من المنفعة التى يمكن الحصول عليها حتى لو إختلفت مواصفات السلعة.

الخاصية (٣) - أن الخدمات المنتجة لإشباع منفعة واحدة ويشترك فى إستخدامها عدد من العملاء يتعذر تمييزها ؛ فهناك دائما إختلافات ولو طفيفة من عميل الى آخر . وهذه الخاصية يطلق عليها "التغيرية أو التنوعية Variability" . ويرجع توافر هذه الخاصية فى الخدمة الى :

١/٣- إشتراك العميل فى إنتاج الخدمة بإحتياجاته الخاصة المميزة .

٢/٣ - إختلاف مهارات وقدرات المنتج فى إنتاج ذات الخدمة من عميل الى آخر .

٣/٣ - أن عنصر الخطأ فى إنتاج الخدمات يكون بدرجة أكبر منه فى حالة إنتاج السلع المادية .

الخاصية (٤) - أن الخدمات لا يمكن تخزينها أو إكسابها منفعة زمنية من التخزين . فالمقاعد التى لا يمكن حجزها على رحلة طائرة مجدولة زمنيا لا يمكن تخزينها الى الرحلة التالية؛ بحيث يصبح عدد المقاعد المتاحة فى أى رحلة مساويا لعدد المقاعد المتاحة فى الرحلة زائدا ما لم يتم حجزه من الرحلات السابقة . ويطلق على هذه الخاصية "الفنائية" أو عدم القابلية للتخزين Persishability  
ويترتب عليها ما يلى :

١/٤ - ضرورة العناية الفائقة بإدارة الطلب Management of Demand على الخدمة ؛ بمعنى جدولة التقلبات فى الطلب على الخدمة بحيث يتحقق التوازن بين الإرتفاعات والإخفاضات Peaks and Troughs وتنظم دالته .

٢/٤ - أهمية إستخدام إستراتيجيات المزيج الترويجى، والتكتيكات السعري لتحقيق الإنظام فى الطلب على الخدمات .

الخاصية (٥) - إن الخدمة لا تمتلك ، أو تنتقل ملكيتها من المنتج الى العميل عند الإتفاق عليها؛ ولكن إستخدامها أو الإنتفاع بها قد ينتقل - أحيانا - من العميل المباشر الى عميل آخر ، وقد يتم فى تاريخ مؤجل فى المستقبل . ويرجع السبب فى ذلك الى الخاصيتين الأولى والرابعة ؛ فما يقوم العميل بدفعه الى المنتج لا

يتعدى كونه مقابل نقدي عن 'حق الإنتفاع بخدمة غير ملموسة  
وغير قابلة للتخزين The Right to an Intangible and Perishable  
Service " .

ويرتّب على هذه الخاصية عدم إمتلاك "ممثل المنتج" أو  
"وكيله His Agent" للخدمة بالتبعية ؛ على عكس الحال فى السلع  
المادية . ومن ثم تصبح قناة التوزيع المباشرة أكثر شيوعا فى حالة  
الخدمات . وعليه يتحول دور "الوسيط" The Intermediary الى دور  
"المشارك" فى إنتاج الخدمة Co-producer ( بدلا من دوره كناقل  
فقط لها ) .

ورغم تلك الخصائص التي تتميز بها "الخدمات" عن "السلع  
المادية" ؛ إلا أن "المنتجات الخدمية" بخصائصها تلك قد تكون خدمات  
" قابلة للتسويق Marketable Services " ، أو خدمات " غير قابلة  
للتسويق Unmarketable Services " ( أي يجب توزيعها على  
المتنفعين بها دون اللجوء إلى آليات التسويق المعروفة ) . ومن  
أمثلة النوعية الثابتة خدمات المنافع العامة التي توفرها الدولة لكل  
فئات المجتمع من المواطنين دون مقابل مباشر كخدمات الطرق العامة  
، والحدايق والمنترهات العامة ، وخدمات المزارات السياحية والأثرية  
العامة .

ثانيا - أسس تقسيم الخدمات :

رغم تعدد الأسس الجزئية Partial bases التي تستخدم فى  
تقسيم الخدمات فى الأدب الإقتصادي والتسويقي ( كما يتضح ذلك من  
الشكل رقم ١/١ ) ؛ فالواقع والحاجة يحتمان البحث عن أسس

متعددة الأبعاد Multidimensional حتى يمكن التعرف بطريقة أفضل على قطاعات الخدمات المتماثلة .

وقد قام العديد من الباحثين بجهود مكثفة للبحث عن مثل هذه الأسس ؛ لعل أهمها للدراسات التسويقية :

المحاولة الأولى - تلك المحاولة التي قام بها سولومون Solomon و جولد Gould (١٩٩١)، وقاما من أجل التوصل إليها ببحث ودراسة مدركات العملاء عن ستة عشر نوعا من الخدمات الشخصية والمنزلية.

وقد أظهر تحليل المجموعات طبقا لهذه المحاولة وجود أساسين لهما معنوية إحصائية لتقسيم الخدمات :

الأساس الأول - هو محور الخدمة The Service Locus ، وعرف بمقياس يبدأ من الخدمة الشخصية Personal (كخدمات الأطباء) ؛ الى الخدمة البيئية Environmental (وهي التي تؤدي على ممتلكات الفرد وليس الفرد ذاته) .

الأساس الثاني - مشير الخدمة The Service Instigation وقصد به السبب أو الهدف وراء تحريك العميل للحصول على الخدمة. ففي جانب قد يكون المحرك هو هدف صياني Maintenance Purpose (كخدمة الزيارات المنتظمة لطبيب الأسنان) ؛ بينما في الجانب الآخر قد يكون المحرك تعزيزي أو تحسيني Enhancement Purpose (كخدمات أندية ومراكز اللياقة البدنية والصحية) .

المحاولة الثانية - تلك المحاولة التي قدمها بلمر Palmer (١٩٩٤) والتي تقسم مجموعات الخدمات على أساس مقاييس ثلاثة :

(أ) مدى مشاركة (أو تورط Involvement) العميل في إنتاج الخدمة  
؛ (ب) حالة الطلب على الخدمة (عند القمة Peak أم عند القاع  
Trough أم بينهما) ؛ (ج) مدى إختلاف دالة الإنتاج عن النمط  
العام . وكل مقياس يتضمن درجات ثلاث : منخفض ، ووسط ،  
ومرتفع ( الشكل ٢/١ ) .

فعلى سبيل المثال المجموعة التى تتميز بدرجة عالية من  
مشاركة العميل وينمط ثابت للطلب ودالة إنتاج تختلف بإعتدال عن  
النمط العام نجد ثلاثة عروض خدمية هى : (١) خدمات معامل تعليم  
اللغات ؛ (٢) خدمات طبيب فحص العيون (وليس الجراحة) ؛ (٣)  
خدمات التنظيف الجاف للملابس . وخدمات هذه المجموعة يمكن  
تصميم برامج تسويقية متماثلة لها تقوم على الأسس التالية :

١- التركيز على المزايا التى ستعود على العميل من إستخدام  
التجهيزات التى تقدم بواسطتها الخدمة.

٢- تنمية اسم تجاري قوي أو علامة تجارية قوية ومتميزة.

٣- الاعتماد على العميل والبيع الشخصى كأدوات ترويج  
أساسية للخدمة .

المحاولة الثالثة - تلك المحاولة التى قدمها " لف لوك " C.

Lovelock (١٩٨٣) ؛ والتى إستخدم فيها خمس مجموعات من  
المتغيرات أو المعايير الثنائية لتقسيم مجموعات الخدمات . ويوضح  
الشكل (٣/١) تطويرا لفكرة لف لوك فى صورة مصفوفات .

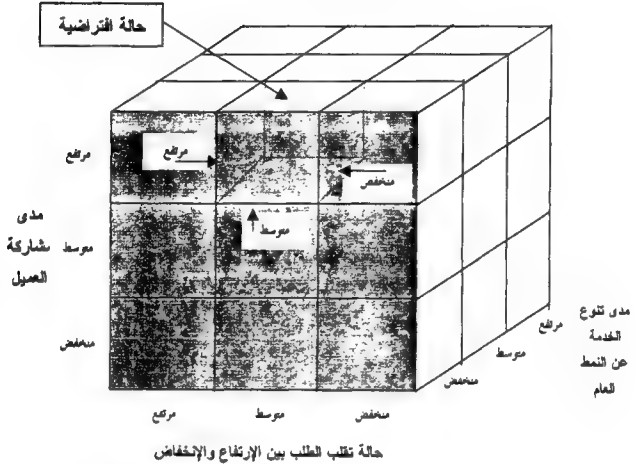
الشكل (١/١)

الأسس المختلفة لتقسيم الخدمات

← أقصى اليسار	أقصى اليمين →	مدى المرونة
الخصى اليسار	أقصى اليمين	الأسس
خدمة	كبير : كحل الخدمات التى يكون الإنتاج بها نظير مقابل ولغة خاصة من الصلاء (مثل قنوات الكابل)	مدى الإحتياج لتسويق الخدمة
المنتفع من الخدمة	العمل النهائي	المنتفع من الخدمة
دور الخدمة فى المزيج التسويقي	المزيج يكاد أن يغيب منه العنصر المادي (خدمة خالصة)	المزيج يكاد أن يغيب منه عنصر الخدمة غير الملموسة
مدى مشاركة العميل فى الإنتاج وفى التسليم	مشاركة كاملة : الخدمات المتخصصة التى تطبق على العميل بشخصه	مشاركة رمزية : الخدمات التى تطبق على ممتلكات العميل وليس شخصه
نمط الطلب على الخدمة	منتظم : دورى أو موسمى	متقلب وغير متوقع : خدمات الطوارئ ، والإصلاحات
قيمة الخدمة للعميل ومعدل استخدامه لها	قيمة محدودة بمعدل إستخدام كبير	خدمات مصرة حيث القيمة كبيرة والمعدل محدود (كخدمات الإجترية)
العلاقة بين درجة التنوع فى إنتاج الخدمة ، ومدى مرونتها للتكيف مع حاجات العميل		مدى المرونة
كبيرة		كبيرة
محدودة		محدودة
طبيعة تقديم الخدمة		مستمرة
رسمية		منقطعة
علاقة		تتبعين المنازل
غير رسمية		تتبعين بصورة
		الطرق العامة
		خدمات النكسى

## الشكل (٢/١)

نموذج بالمر A. Palmer متعدد الأبعاد  
لتقسيم الخدمات

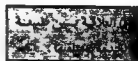


الحالة الافتراضية : توصف بأن الخدمة إختلافها محدود عن النمط العام ، كما وأن مشاركة العميل في إنتاجها كبيرة ، وحالة الطلب عليها متقلبة بمعدل متوسط بين الارتفاع والإنخفاض ؛ وتمثلها خدمات تعلم اللغات في معامل مراكز اللغات ، وخدمة قياس قوة الإبصار ، وخدمة التنظيف الجاف للملابس . من ثَم يمكن إخضاع هذه النوعية من الخدمات لبرنامج تسويقي متمثل يقوم على عناصر ثلاثة : (١) التركيز على مزايا التجهيزات المتاحة ؛ (٢) العلامة التجارية القوية ؛ (٣) تأثير نصائح العملاء السابقين للخدمة .

# الشكل (٣/١) : مصفوفات لف لوك C. Lovelock المطورة

## لتقسيم الخدمات

متلقى الخدمة			
اشياء	افراد		
خدمات النقل والنحن	خدمة الرعاية الصحية	ملموس	الأداء الخدمى
الخدمات البيطرية	خدمات المطاعم	غير ملموس	
الخدمات القانونية	خدمة التعليم		
خدمات التأمين	خدمات المعلومات		



نوعية العلاقة			
غير رسمية	رسمية		
خدمات الشرطة	الخدمات السكنية	مستمر	تسليم الخدمة
خدمات الإعاقة	خدمات التأمين		
خدمات تأجير السيارات	خدمات إئتمركت للمسارح	متقطع	
خدمات البريد	خدمة الإتصالات الدولية		



تكييف الخدمة مع إحتياجات العميل			
محدودة	كبيرة		
تعليم الأعداد الكبيرة	الخدمات القانونية	كبير	ألر رجل التسويق
خدمات الطب الولاى	خدمات التصميم الهندسى	محدود	
خدمات النقل العام	خدمات الفنادق		
خدمات صيانة الأجرة	خدمات المطاعم المتميزة		



تلقبات العطب			
ضئلة	واسمة		
الخدمات السكنية	خدمات التهرباء	يواجه دون	أقصى طلب
خدمات التأمين	خدمات التليهن	أأخير	
الخدمات القانونية مع	خدمات الفنادق	عاده يريد	
نقص الطاقة دائما	خدمات نقل الركاب	من الطاقة	





تابع شكل (٣/١) - مصفوفات لوف لوك المطورة

مراكز الخدمة		مواقع متعددة		موقع واحد	
		مواقع متعددة		موقع واحد	
		خدمات الأوتوبيس مطاعم الوجبات السريعة		خدمات المصارح خدمات الكوافير	
		خدمات البريد إصلاحات الطوارئ		خدمات الحدائق خدمات التاكسي	
		شبكات الاتصالات خدمات شركة التليفون		خدمات البطاقات البنكية خدمات قنوات التلفزيون	

(هـ) العلاقة بين نمط التفاعل ومراكز الخدمة

ثالثاً - مفهوم التسويق في مجال الخدمات The Marketing Concept  
: in Services

تتعدد المحاولات في الأدب التسويقي لتعريف مفهوم التسويق وتحديد مجالات النشاط التسويقي :

١- المحاولات الأولى التي ساوت خطأ بين مفهوم "البيع Selling" ومفهوم "التسويق Marketing". ويرجع الخطأ في هذه المحاولة إلى إختلاف كلا من نشاطي البيع والتسويق من نواحي عديدة رغم تكاملهما؛ كما يتضح ذلك من الجدول (١/١).

## جدول (١/١)

### مقارنة بين نشاطي البيع والتسويق

النشاط		جوانب المقارنة
التسويق	البيع	
حاجات العملاء	خصائص السلعة أو الخدمة	محور الاهتمام الرئيسي للنشاط
تحديد رغبات العملاء (ثم إنتاج السلعة أو الخدمة التي تشبع رغبات العملاء)	لتنج السلعة أو الخدمة (ثم البحث عن أسلوب بيعها)	نقطة البداية
العميل هو سيد السوق	المنتج هو سيد السوق	المبدأ السائد
تحقيق حجم مبيعات مربح	تحقيق أكبر حجم مبيعات	ما يعمل من أجله البائع أو المصوق
الأجل الطويل	الأجل القصير	زمن تخطيط النشاط
منتجات مطورة لأسواق المستقبل ونموها	منتج اليوم لسوق اليوم	محور تركيز التخطيط
العميل	رجل البيع	المستفيد الأول من النشاط
بناء علاقة دائمة مع العملاء	إتمام صفقات البيع	الهدف النهائي للنشاط
قبل وأثناء وبعد عملية الإنتاج	بعد إنتهاء عملية الإنتاج	العلاقة مع عملية الإنتاج
معارف ومهارات الحفاظ على العلاقات مع العملاء وتدعيمها	خبرة في إتمام صفقات البيع	المهارات الواجب توافرها في البائع أو المصوق

٢- محاولات حصر المفهوم في مجالات دراسة النشاط التسويقي من

أبعاد ثلاثة :

١/٢- الوظائف التسويقية Functions .

٢/٢ - المؤسسات التسويقية Companies or Firms .

٣/٢ - المنتجات Products موضوع النشاط التسويقي.

٣- وأخيرا محاولات النظر الى مفهوم التسويق كفلسفة تنظيمية As an Organizational Philosophy تتوجه بها حركة المنشأة ككل، أو منظومة من الأنشطة المتكاملة As a System of Integrated Functions أو منظومة من العلاقات As a System Relationships of Profitable التى تحقق من خلالها الربحية والإستمرارية للمنشأة .  
ولن ندخل هنا فى جدل أو حوار أكاديمي حول أى من تلك المحاولات ؛ ولكن الأجدى مع إقتربنا من مشارف القرن الحادى والعشرين أن نعرض المفاهيم الأكثر حداثة لهذا النشاط الحيوى والحتمى لأى منشأة .

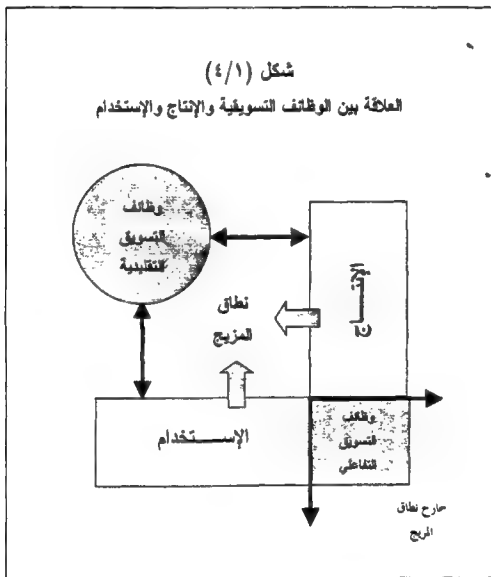
١/٣ - المفاهيم الحديثة للتسويق :

أولا - خروجنا عن المدخل التقليدي ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه يضم مجالين رئيسيين للوظائف التسويقية :

١/١ - وظائف التسويق الموجهة لجموع العملاء المحتملين Mass Marketing Functions ؛ وتشمل بحوث السوق ، والبيع الشخصي ، والإعلان ، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة ، وغيرها من الأنشطة التقليدية .

٢/١ - وظائف التسويق التفاعلي Interactive Marketing Functions ؛ وتشمل الجهود التسويقية التى تؤدى أثناء المواجهة المباشرة بين مقدم الخدمة (أو المزيج الخدمي) وبين مستخدمها .

ويوضح الشكل (٤/١) العلاقة بين مجالي الوظائف التسويقية  
، وعمليتي الإنتاج والإستخدام ( شكل مطور لما صوره جرونروس  
 . ( Gronroos (١٩٨٣)



ثانيا- ينظر الى التسويق كـ"فلسفة" أو "إتجاه ذهنى" فى المنشأة يلتزم بها كل العاملين فيها سواء أكانت مجالات عملهم مرتبطة مباشرة أم غير مباشرة بتسويق متقدمه المنشأة الى عملائها والمجتمع من سلع وخدمات لإشباع حاجات غير مشبعة. وطبقا لهذا المفهوم يكون على المنشأة : (١) تصميم برنامج متكامل داخليا وخارجيا للتسويق ؛ (٢) يهدف الى توليد حجم مبيعات مربح Profitable Sales Volume ؛ (٣) عن طريق إشباع رغبات وحاجات العملاء والمجتمع.

ومعنى هذا أن يكون شعار "إشباع رغبات العملاء وحاجاتهم بربحية" هو نقطة الإنطلاق الحقيقية والفلسفة الحاكمة لكل الجهود التسويقية .

ورغم أن مضمون هذا المفهوم يبدو منطقيا ومقبولا ؛ إلا أن أهم مشكلاته تكمن فى:

(أ) تعذر تحقيق مفهوم "العمالية Consumerism" (أى البدء من حاجات ورغبات العميل) فى الواقع العملى - فالمحددات التكنولوجية المرتبطة بهندسة الإنتاج كثيرا ما تحكم شكل وخصائص ما يمكن أن يقدم للعميل - والذى قد يدركه على أنه غير قادر على إشباع حاجاته حتى قبل تجربته.

(ب) إرتباط مفهوم "إشباع الحاجة" بالفترة القصيرة بالدرجة الأولى . فما قد يعتبره العميل قادرا على إشباع حاجاته الفورية الآن ، قد يتضمن ضررا لاحقا به فى الأجل الطويل لا يدرك أبعاده إلا فيما بعد . كذلك فإن أذواق العملاء بالنسبة لوسائل إشباع

حاجاتهم كثيراً ما تتغير في الأجل الطويل بينما قد يمكن إفتراض ثباتها في الأجل القصير فقط .

(ج) صعوبة إفتراض إمكانية توحيد "الإتجاه الذهني" و "الإفعالي" لكل العاملين في المنشأة في الأجل الطويل .

لكل هذا - إقتراح ستانتون و فتريل Stanton and Futrell (١٩٨٧) تطوير مفهوم التسويق كفلسفة ليصبح كما يلي:

"أنها الفلسفة التي تسعى المنشأة بواسطتها الى تصميم برنامج متكامل للتسويق يولد حجم مبيعات مريح في الأجل الطويل من خلال إشباع الحاجات طويلة الأجل لعملائها وكل من يتأثر بما تقوم به من أنشطة في المجتمع ."

ورغم أن هذا التطوير المقترح يبدو منطقياً من الناحية النظرية؛ إلا أنه في رأينا من الناحية العملية لم يعالج أى من المشاكل التي يعانى منها المفهوم الأصلي .

كما إقتراح كوويل Cowell (١٩٨٤) النظر الى التسويق ليس فقط "كفلسفة" ولكن أيضاً " كحرفة " As a Craft . ومن ثم يصبح التسويق هو : (أ) " فلسفة " تشكل أساليب التفكير وحل المشاكل وإتخاذ القرارات في المنشأة ككل ؛ و (ب) "حرفة" أى مجموعة من الأدوات والأساليب والأنشطة التي يتعرض لها العملاء وكل الفئات الأخرى التي تتعامل معها المنشأة في البيئة المحيطة .

وفي رأينا - أن قيمة هذه المحاولة تنحصر في إضافة الجانب الحرفي الى المفهوم ؛ إلا أنها لم تتعامل مع مشاكل جانب "الفلسفة" التي نادى بها كوتلر Kotler (١٩٧٣) لأول مرة .

ثالثاً - ينظر الى التسويق كنشاط يدور حول محور أو فكرة رئيسية هي "المزيج التسويقي The Marketing Mix" ، والذي قدمه لأول مرة نيل بوردين Neil Borden (١٩٦٤) . وتضمن "المزيج" فى البداية أربعة عناصر رئيسية أطلق عليها " The Four P's " للدلالة على الأحرف الأولى لأربع كلمات إنجليزية هي : (١) المنتج Product ؛ (٢) السعر Price ؛ (٣) المكان Place ؛ (٤) الترويج Promotion . وفى عام ١٩٨٥ أدخل تحديث على المفهوم ليعرف التسويق " كعملية تخطيط ورسم Formulating ، وتنفيذ Implementing مزيج مكون من أربعة عناصر " CPPD " للتعبير عن : (١) المدركة The Conception سواء كانت فكرة أو سلعة أو خدمة ؛ (٢) التسعير Pricing ؛ (٣) الترويج Promotion ؛ (٤) التوزيع Distribution .

وفى عام ١٩٨٧ أضاف جدد Judd عنصرا خامسا هو العنصر الإنسانى People ؛ وإستمرت الإضافات حتى وصلت الى إثني عشر عنصرا . ورغم أن مزيج كل تلك العناصر ذو أهمية كإبعاد يدور حولها النشاط التسويقي ، فهو يبدو عاجزا عن شرح مفهوم متكامل للتسويق ؛ كما وأن عدد عناصر هذا المزيج قد يختلف من موقف الى آخر - الأمر الذى يقلل من قيمة التعدد ذاته .

رابعاً - ينظر الى التسويق على أنه نشاط يدور حول منظومة العلاقات طويلة الأجل مع العملاء Customer Relationships ؛ حيث تتحقق أهداف أطراف تلك العلاقات من خلال تنويعه من التبادلات Exchanges . هذه التنويعه تتضمن وعودا Promises يقدمها كل طرف للطرف الآخر ؛ فالمسوق The Marketer (المنتج أو البائع)

يقدم للعميل وعودا بتقديم سلعة أو خدمة ملائمة لإحتياجاته ، وفى المقابل يقدم العميل الى المسوق وعدا بالالتزام بدفع مقابل السلعة أو الخدمة ، وبالإبقاء على العلاقة ( كالونيس Caloniis ١٩٨٦ ، ١٩٨٨).

ومن مضمون فكرة العلاقات التبادلية تلك قدم لنا جرونرووس (١٩٩٠) C. Gronroos تعريفا حديثا لمفهوم التسويق يقول : " التسويق (هو العملية المنظمة) التى تهدف الى بناء Establish ، والحفاظ على Maintain ، وتدعيم Enhance (غالبا وليس بالضرورة دائما فى الأجل الطويل) علاقات ثابتة ومستمرة Enduring Relationships مع العملاء وكل الأطراف المشاركة بربحية At Profit ؛ وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف كل الأطراف . ويتم ذلك من خلال التبادل المشترك والوفاء بالوعود المتفق عليها) ". ويمكننا إستحداث مصطلح مختصر لهذا المفهوم سوف نطلق عليه EMEER للتسهيل .

وترتب على هذا المفهوم أن تتضمن عملية التسويق The Process of Marketing مراحل ثلاث هى: (١) مرحلة الإتصال الأول مع العميل حيث يتم إنشاء العلاقة (مرحلة البناء) ؛ (٢) مرحلة الحفاظ على العلاقة التى تم بناءها بحيث تتكون لدى العميل الرغبة والإرادة فى الإستمرار فى العلاقة مع المسوق ؛ (٣) مرحلة تدعيم العلاقة المستمرة بحيث يقرر العميل توسيع نطاق علاقته مع نفس المسوق. ولا شك أن لكل مرحلة متطلبات خاصة ؛ فالمرحلة الأولى تستلزم مهارات إتصالية متميزة من جانب المسوق حتى يخلق إنطباعا إيجابيا عند العميل المحتمل؛ بينما تستلزم المرحلة الثانية إستخدام



أدوات وأنشطة حرفية متميزة للحفاظ على العلاقة المقامة مع العميل ؛  
وأخيراً، تستلزم المرحلة الثالثة جهود ترويجية مكثفة وإستحداث  
خصائص جديدة فى المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة مطورة أو جديدة).  
ويجب أن نقر هنا بأن هذا المفهوم الحديث لم يستبعد أهمية  
كلام من مفهوم "الفلسفة" أو مفهوم "المزيج التسويقي" أو مفهوم  
"الأنشطة الحرفية للتسويق" ؛ ولكنه يقول لنا أن هناك بعداً أشمل يجب  
أن ترتبط به كل تلك المفاهيم - وهو العلاقات المستمرة والمربحة  
مع العملاء .

والسؤال الذى يفرض نفسه هنا هو : كيفية التوصل الى  
مفهوم للتسويق يتناسب مع مجال الخدمات ؟ فى رأى المؤلف أن  
المفاهيم الحديثة السابق عرضها يمكن أن تعطينا أرضية غنية للتوصل  
الى مفهوم للتسويق ينطبق بصفة خاصة على مجال الخدمات ؛ وأن  
محاولة التوصل الى مفهوم شامل ومقبول للتسويق فى مجال الخدمات  
يجب أن تقوم على الأسس التالية :

أولاً - النظر الى التسويق كمنظومة من الأنشطة الإدارية  
المتكاملة (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة) تدور حول محور مزيج  
تسويقي متكامل ومتميز يحقق إلتفاعاً إيجابياً لدى العملاء وفى البيئة  
المحيطة التى تتفاعل معها المنشأة .

ثانياً - أن الهدف من أداء أنشطة تلك المنظومة هو بناء،  
والحفاظ على ، وتدعيم علاقات مستمرة ومربحة تقوم على تبادل  
الوعد القابلة للتحقيق Exchange of Verifiable Promises مع  
العملاء فى الأجل الطويل .

**ثالثاً - أنه من أجل تحقيق ذلك الهدف من الضروري على المنشأة الخدمية :**

١/٣- قبوله وتأكيدَه كموجه لجهود كل العاملين في المنشأة من خلال تصميم نظام يحفز العاملين ويدفعهم الى عدم التخلي عنه والإجادة نحو تحقيقه.

٢/٣- إعتبار بحوث التسويق نشاطاً مكملًا وحتمياً على المنشأة أن تقوم به في كل وقت ، وإعتبار كلفته إستثماراً للمستقبل لأنه السبيل الى تحقيق تفاعل إيجابي مع البيئة المحيطة .

## الفصل الثاني

### مفهوم التسويق في مجال الخدمات

إستنادا على الأسس التي عرضناها في الفصل الأول يمكننا إقتراح تعريف للتسويق في مجال الخدمات كما يلي:

" التسويق هو منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المنشأة وتختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومتميز من خلال بناء ، والحفاظ على ، وتدعيم علاقات مستمرة ومربحة مع العملاء تهدف الى تحقيق إنطباع إيجابي في الأجل الطويل ، والى تحقيق منافع وعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات . "

وبهنا هنا أن نوضح بعض عناصر هذا التعريف المقترح:

(أ) - مكونات المزيج التسويقي في مجال الخدمات :

يتكون هذا المزيج من مكونات ثلاثة هي :

١/ - المزيج الفرعي للخدمة/والسلعة The Service/Product

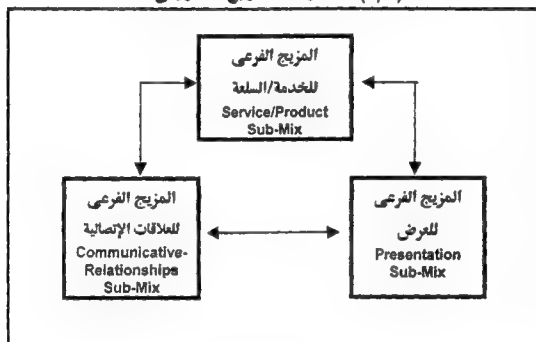
Sub-Mix الذي تبنى عليه العلاقة الأساسية بين المسوق والعميل .  
وهذا المزيج في غالبه الأعظم يحتوي على خدمات تنطبق عليها خصائص الخدمات .

٢/ - المزيج الفرعي الذي يعرض من خلاله مزيج

الخدمة/والسلعة ؛ أو ما يمكن أن نطلق عليه مزيج العرض The Presentation Sub-Mix . ولهذا المزيج أهميته التي لا يمكن تجاهلها فمن خلاله يتم تقريب خواص الخدمة الى العملاء .

٣/أ - المزيج الفرعي للعلاقات أو الإتصالات بين المسوق والعملاء ؛ أو ما يمكن أن نطلق عليه "مزيج العلاقات الإتصالية The Communicative Relationships Sub-Mix " والذي يهدف الى توضيح الفجوة بين توقعات العميل عن الخدمة (التي تخلفها الجهود الإتصالية للمسوق ) ، ومذكراته التي يتوصل إليها من تجربة إنتفاعه بالخدمة ؛ ومن ثم تحقيق الربحية لكل أطراف العلاقات . وبوضوح الشكل (٥/١) مكونات المزيج التسويقي المقترح للخدمات .

الشكل (٥/١) : مكونات المزيج التسويقي للخدمات



(ب) مفهوم العلاقات الإتصالية المتبادلة المربحة في الأجل الطويل :

تتبنى العلاقات الإتصالية في مجال الخدمات على فكرة تبادل الوعود بين أطراف هذه العلاقات Exchange of Promises among the Parties of the Relationship . تلك الوعود يجب أن تكون مربحة

Profitable لكل الأطراف . إلا أن الربحية من وجهة نظر العميل لا يقصد بها "الربحية المادية" فى مجال الخدمات ؛ فما يحصل عليه العميل غالبا ما يكون فى صورة منفعة غير ملموسة قيمتها بالنسبة له تفوق المقابل المادى الذى يدفعه للمسوق .

وتمر هذه العلاقات الإتصالية بالمراحل الثلاث السابق الإشارة إليها وهى :

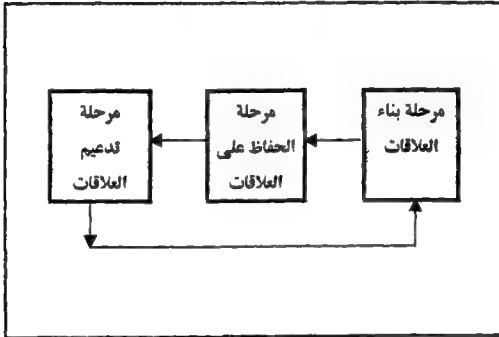
ب/١- مرحلة بناء العلاقات : وفيها يتم تقديم والإتفاق على الوعود المتبادلة المتوقع أن تحقّق الربحية لأطراف العلاقة. ويفترض هنا أن تكون تلك الوعود حقيقية من الممكن تحقيقها.

ب/٢- مرحلة الحفاظ على العلاقات : وفيها يتم الوفاء بالوعود التى تم الإتفاق عليها . وفى هذه المرحلة يكون الإختبار الحقيقى لقدرة الأطراف على تنفيذ ما إتفقت على الإلتزام به ؛ ويترتب عليها تكوين الإطباع The Image الذى سيؤثر على المرحلة الثالثة .

ب/٣- مرحلة تدعيم العلاقات وتطويرها : وفيها يتم تقديم مجموعة مطورة أو جديدة من الوعود المتبادلة بهدف تحقيق إستمرارية الربحية ؛ وهذه المرحلة لن تتم إلا لو كان نتاج المرحلة الثانية إيجابيا .

وتكون المراحل الثلاث نظاما متصلا إذا كان للعلاقات أن تستمر ؛ وهذا هو ما يجب أن تستهدفه منشأة الخدمات . ويوضح الشكل (١/١) العلاقة بين تلك المراحل .

الشكل (٦/١)  
مراحل العلاقات الإتصلية المتبادلة



## الباب الثاني

### مفهوم الإستراتيجية التسويقية في مجال الخدمات

نتناول في هذا الباب مفهوم الإستراتيجية عموما ، ثم العنصر الرئيسية للإستراتيجية التسويقية ، وأخيرا - البدائل الإستراتيجية في مجال تسويق الخدمات .

أولا - مفهوم الإستراتيجية The Concept of Strategy :

المعنى الحرفي لكلمة "إستراتيجية Strategy" هو "فن عمل الجنرالات The Art of the Generals" لكونها كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية القديمة Strategos والتي كانت لقبا عسكريا يطلق على من يمنح رتبة "جنرال"؛ ومن ثم يكون معناها فن ما يقوم به الجنرالات أو قادة الجيوش . ومنذ عصر القائد نابليون Napoleon وأصبحت الكلمة تعني " فن وعلم تخطيط الحركات السياسية والاقتصادية ( والعسكرية ) التي تهدف إلى تحسين فرصة تحقق النصر ( على الأعداء ) " .

والحقيقة أن مفهوم الإستراتيجية لم يدخل مجال الأعمال إلا في منتصف الخمسينيات كنتيجة لظهور وتبلور نظرية "المباريات The Theory of Games" والتي كانت تختص بقواعد تعظيم احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة .

وقد ظل هناك غموض في التمييز بين معنى "التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning" ، و "الاستراتيجية Strategy" و "الخطة الاستراتيجية Strategic Plan" ؛ إلا أنه في السنوات الأخيرة أتفق على المعاني التالية :

١/١ - تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " العملية التي تتحدد بموجبها رسالة المنظمة Mission ، والأهداف التي ترغب في تحقيقها ، والاستراتيجيات والسياسات التي تحكم الاستخدام الفعال للموارد التي في حوزة المنظمة ، والتي بواسطتها تتحقق الأهداف المنشودة في مواجهة المنافسة " . ومن ثم يكون ناتج هذه العملية هو "الخطط الاستراتيجية" أو "الاستراتيجيات" التي يجب على المنظمة العمل على تنفيذها إذا ما أرادت تحقيق الأهداف التي تنشدها في المستقبل .

٢/١ - تعرف "الإستراتيجية" بأنها خطة رئيسية يحدد بموجبها المسار الذي يجب أن تسير عليه المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال فترة زمنية تمتد من "الآن" إلى تاريخ معين في "المستقبل" من أجل تحقيق هدف محدد أو أهداف محددة لها ذات البعد الزمني ؛ وتم تحديدها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي .

وتمر عملية "التخطيط الاستراتيجي" التي تهدف إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها ، ورسم "الاستراتيجيات" التي سوف تلتزم المنظمة بتنفيذها من أجل تحقيق أهدافها في المستقبل بالمراحل الرئيسية التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة تحليل وتحديد الموقع النسبي The

Relative Position للمنظمة بالنسبة لمجال المنافسة الذي تعمل فيه :



ويتم تحديد موقع المنظمة في مجال المنافسة الذي تعمل فيه من خلال الإجابة على أسئلة ثلاثة رئيسية :

١- ما هو حجم وخصائص الحصة السوقية الحالية للمنظمة

The Present Market Share وتقييم احتمالات تغيرها -

بالمقارنة مع المنافسين ؟ ويتم الإجابة على هذا السؤال

من خلال القيام بما يطلق عليه "بالمراجعة التسويقية The

Marketing Audit" ، والتي تتضمن تحليل لعناصر البيئة ،

وتحليل لخصائص المنافسة ، وتحليل للسوق ، وتحليل

للمنظمة ذاتها .

٢- ما هو محتوى ملف قدرات المنظمة (نقاط قوتها

وضغطها) The Content of Its Profile of Capabilities ؟

والذي تتميز به عن غيرها من المنظمات المنافسة ؟

٣- ما هي الفرص والتحديات المحسوسة في البيئة المحيطة

بالمنظمة Opportunities and Threats ؟

ويمكن تلخيص موقع المنظمة من خلال مصفوفة تربط بين

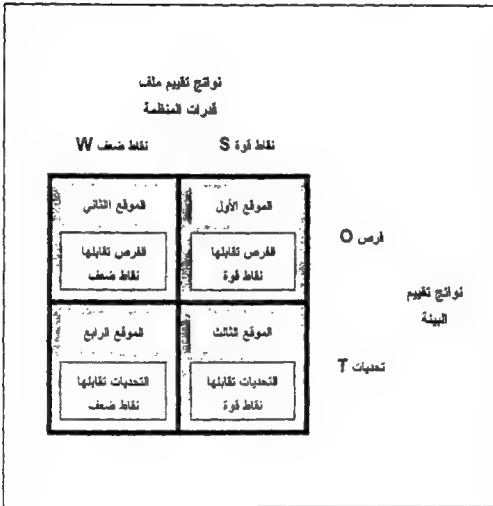
عناصر ملف قدراتها ، والفرص والتحديات المحسوسة في البيئة؛

تُعرف بإسم "مصفوفة SWOT" ، ويتم تصويرها كما في الشكل رقم

(١/٢) .

شكل رقم (١/٢)

مصفوفة SWOT



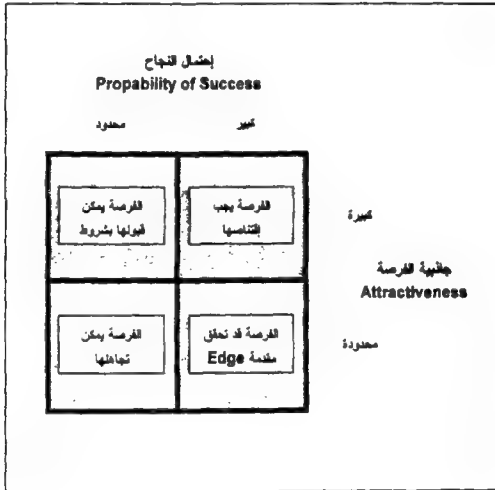
تعرف "الفرص Opportunities" بأنها اتجاهات في بعض أو كل عوامل البيئة من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي على أرباح المنظمة إذا ما أمكن استغلالها بطريقة فعالة . أما "التحديات Threats" فتعرف بأنها اتجاهات في عوامل البيئة من المتوقع أن يكون لها أثر سلبي على أرباح المنظمة إذا لم تتمكن المنظمة من الحد منها، أو مواجهتها للقضاء عليها .

وتعرف نقاط القوة Strengths بأنها خصائص تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي تعمل في ذات مجال المنافسة . وهذه الخصائص قد تكون في بعض أو كل الجوانب التالية : (١) الإدارة والتنظيم ؛ (٢) القدرة المالية ؛ (٣) الكوادر من الموارد البشرية ؛ (٤) تكنولوجيات التشغيل، وخصائص المنتجات واستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق ؛ (٥) مجالات البحوث والتطوير ؛ (٦) السمعة أو الانطباع Image. أما نقاط الضعف Weaknesses فتتمثل في الخصائص التي تعاني منها المنظمة في بعض أو كل الجوانب السابقة ، أو في نقاط القوة التي تتوافر لدى المنافسين ولا تتوافر لدى المنظمة بذات الدرجة .

وتقوم المنظمة كخطوة مكملة لتحديد موقعها على خريطة المنافسة - تحليل "الفرص" و "التحديات" التي تعكسها البيئة من خلال مصفوفتين هما : (١) مصفوفة تحليل الفرص . على أساس مدى جانبية الفرص ، ومدى احتمال نجاح المنظمة في استغلالها بطريقة فعالة ؛ (٢) مصفوفة تحليل التحديات : على أساس مدى جدية التحدي ، وإحتمال حدوثه . ويوضح الشكلين (٢/٢) و (٣/٢) فكرة هاتين المصفوفتين .

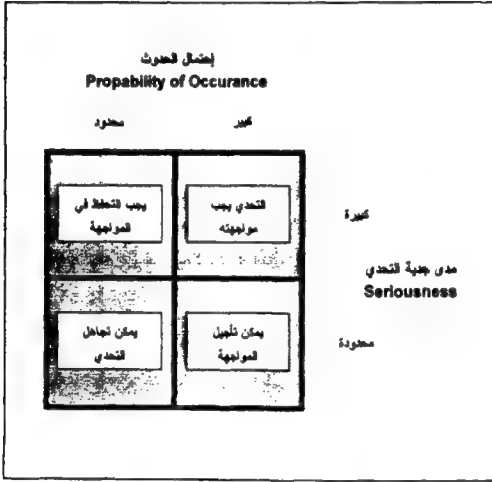
شكل (٢/٢)

## تحليل الفرص Analysis of Opportunities



## شكل (٣/٢)

### تحليل التهديدات Analysis of Threats



وكما يتضح من دراسة تلك المصفوفتان - أن الهدف منهما هو تحديد إتجاه موقف المنظمة من الفرص التي قد تكون متاحة أمامها ، والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في المستقبل ؛ دون تحديد لنوعية الإستراتيجية التي يمكن إتباعها .

وهناك أسلوب آخر يستخدم لتقييم حالة الفرص والتحديات يطلق عليه ف. كوتلر (1991) P. Kotler اسم "منظور الفرص والتحديات البيئية" أو "Environmental Threat and Opportunity Profile" (ETOP) . ويستلزم هذا الأسلوب إعداد جدول تقييم لإحتمالات حدوث الفرص والتحديات (شكل ٤/٢) .

شكل (٤/٢)

احتمال الحدوث	حالة الفرص والتحديات					عوامل البيئة ↓
	فرصة رئيسية	فرصة ثانوية	فرصة متوسطة	فرصة قوية	فرصة رئيسية	
ر٨- ر٥- ر٣-	X	X			X	<u>عوامل اقتصادية عامة :</u> توقع ارتفاع سعر الفائدة إلى ١٥% توقع ارتفاع معدل التضخم توقع زيادة الطلب المتاح
ر٩-			X			<u>عوامل سياسية :</u> توقع تغير الحزب الحاكم توقع زيادة الإنفاق على التنظيم توقع زيادة الإنفاق على النقل
ر٧- ر٤- ر٣-	X	X		X		<u>عوامل السوق :</u> حملة ترويج قوية من المنافسين مزيج متطور متوقع من منافس توقع فرض قيود على دخول الصناعة
						<u>عوامل أخرى :</u> - - -

ويرى البعض أن إضافة بعد ترتيب الأولويات "Priorities" ؛  
بمعنى ترتيب العوامل حسب أهميتها النسبية قبل تقدير الاحتمالات  
سيكون أكثر فائدة للمنظمة .

### المرحلة الثانية : مرحلة رسم الاستراتيجيات التي يمكن

#### اتباعها لتحسين موقع المنظمة Strategy-Formulation Stage :

١/٢- تبدأ هذه المرحلة بتحديد رسالة المنظمة وغرضها العام  
، ثم أهدافها التسويقية ( بالإضافة إلى أهدافها بالنسبة لأوجه النشاط  
الأخرى ) . وتمثل "رسالة المنظمة وأغراضها العامة" الصيغة العامة  
"لتلّجّاه أو المسار The Direction" الذي تستهدفه المنظمة مستقبلا .  
ويرى "بيتر درلكر" (١٩٧٣) P. Drucker أن تحديد "رسالة المنظمة  
وغرضها العام" يمكن تحديدهما عن طريق التوصل إلى إجابات محددة  
للأسئلة التالية :

- ١- ما هو مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة حاليا ؟
- ٢- ما هو سوقها المستهدف Its Target Market ؛ بمعنى من  
هم عملاءها الحقيقيون ، وما هي قيمتهم ؟
- ٣- ما هو مجال النشاط الذي يجب أن تعمل فيه المنظمة ؟  
ومتى تمت الإجابة على تلك الأسئلة بطريقة محددة وواضحة ؛  
تبدأ الإدارة العليا في تحديد النتائج الرئيسية المستهدفة تحقيقها  
مستقبلا (الأهداف المرغوب في تحقيقها) .

تلك الأهداف من الضروري أن تتحقق فيها الشروط التالية:

- ١- أن تكون معرفة كميا كلما أمكن ذلك ( في صورة ربحية Profitability أو حصة سوقية Market Share ) .
- ٢- أن تكون موصفة زمنيا ( بمعنى أن تكون للفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يتحقق خلالها الأهداف محددة من البداية ) .
- ٣- أن تكون قابلة للتحقق ( بمعنى ألا تتعدى طاقات من سيقومون بتنفيذها ، أو إمكانيات المنظمة وقدراتها ) .
- ٤- أن تكون متسقة مع بعضها Should be Consistent .

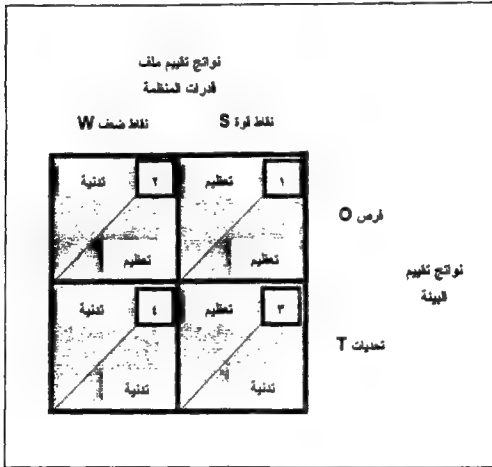
٢/٢- بعد أن يتم تحديد الأهداف تبدأ المنظمة في تصميم الإستراتيجيات والخطط والبرامج التي يمكن أن تحقق لها الاتجاه المستقبلي المستهدف ، والأهداف المرغوبة . وتتضمن هذه الخطوة في مرحلة رسم الإستراتيجيات :

٢/٢/١- تحديد ما يجب عمله لتحريك موقع المنظمة الحالي إلى موقعها الجديد في المستقبل . ويمكن هنا كبدائية الرجوع إلى مصفوفة "SWOT" لتحديد الخطوط العريضة للحركة؛ كما هو موضح في الشكل (٥/٢) .



## شكل (٥/٢)

الحركات الإستراتيجية الرئيسية على مصفوفة SWOT



من مصفوفة الشكل (٥/٢) تتحدد اتجاهات حركة المنظمة

حسب موقعها :

١- فالمنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (١) ؛ يكون

عليها تصميم إستراتيجية تعظم إستغلالها للفرص المتاحة ، مع تعظيم

الرسملة على نقاط القوة التي تتميز بها . ويطلق على هذا الإتجاه  
بإتجاه تعظيم/تعظيم "Maxi/Maxi" .

٢- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٢)؛ يكون  
عليها تصميم إستراتيجية تعظم إستغلالها للفرص المتاحة ، مع محاولة  
تدنية أثر نقاط الضعف التي تعاني منها . ويطلق على هذا الإتجاه  
بإتجاه تعظيم/تدنية "Maxi/Mini" .

٣- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٣)؛ يكون  
عليها تصميم إستراتيجية تدني بها أثر التحديات التي تواجهها ، مع  
محاولة تعظيم الرسملة على ما تتميز به من نقاط قوة . ويطلق على  
هذا الإتجاه بإتجاه تدنية/تعظيم "Mini/Maxi" .

٤- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٤)؛ يكون  
عليها تصميم إستراتيجية تدني بها أثر التحديات التي تواجهها ، مع  
محاولة تدنية أثر نقاط الضعف التي تعاني منها . ويطلق على هذا  
الإتجاه بإتجاه تعظيم/تدنية "Mini/Mini" .

٢/٢/٢- بعد أن يتم تحديد إتجاه حركة المنظمة ، تبدأ في  
تحديد النوعية العامة للإستراتيجيات المتاحة أمامها ؛ وهي تتدرج  
تحت ثلاث مجموعات رئيسية :

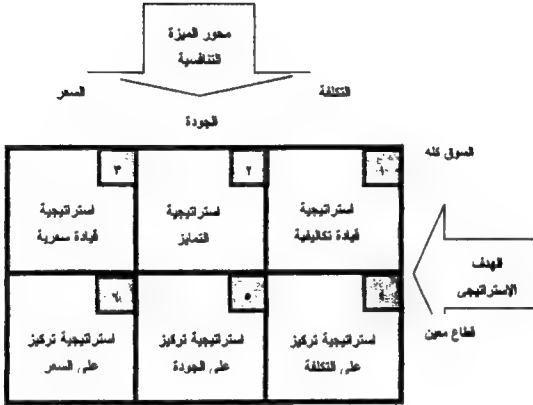
- ١- الإستراتيجيات التي تتمحور حول إكتساب ميزة تنافسية.
- ٢- الإستراتيجيات التي تتمحور حول بدائل النمو .
- ٣- الإستراتيجيات التي تتمحور حول تطوير المزيج التسويقي.

## أولاً- إستراتيجيات الميزة التنافسية :

يُندرج تحت عنصر "الميزة التنافسية The Competitive Advantage" ثلاثة محاور رئيسية هي : (١) التكلفة Cost ؛ (٢) الجودة Quality ؛ (٣) السعر Price . ويمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور إما عن طريق قدرتها التداونية الإيجابية Its Positive Synergy بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة ( نقطة قوة موجودة بالفعل لدى المنظمة) ؛ وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة قوة يمكن الحصول عليها) . ومهما يكن الأمر - فإن إختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافسية ، ولكن أيضا على "الهدف الإستراتيجي" للمنظمة بالنسبة لنطاق السوق ؛ ونقصد بذلك هنا ما إذا كانت المنظمة تستهدف السوق كله ، أم قطاع معين فيه . ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية ، والسوق المستهدف في المصنوفة التي يصورها الشكل (٦/٢) ؛ بغرض عرض نوعية الإستراتيجيات المختلفة المتاحة أمام المنظمات .

## شكل رقم (٦/٢)

البدائل الاستراتيجية المتاحة في حالة الميزة التنافسية



### ( أ ) استراتيجية القيادة التكاليفية Cost Leadership :

تركز المنظمة جهودها في هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتى يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار المنافسين . وتستعين منظمات الخدمات هنا بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية Cost Experience Curve" ؛ ويعني هذا أنه من خلال خبرة الكوادر المدربة

تربيا متميزا يمكن تعلم كيفية ترشيد تكلفة وحدة الخدمة دون التضحية بجودتها . باتباع المنظمة لهذه الاستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة المنظمة سعريا ؛ ومن ثم تصبح المنظمة قسادة في مجال نشاطها بسبب تميزها تكاليفيا .

#### ( ب ) إستراتيجية التمايز Differentiation :

تركز المنظمة جهودها في هذه الاستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء ؛ تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة . ومعنى هذا أن تكون جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة أعلى من المنافسين مع تعادل الأسعار ؛ ويمكن تحقيق ذلك بطرق عديدة منها على سبيل المثال وليس الحصر :

- تقديم خدمات تكميلية جديدة غير معروفة للمنافسين .
- جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة .
- تطوير مستوى جودة الخدمات الحالية للمنظمة .

ورغم فعالية هذه الإستراتيجية - إلا أنها لا تضمن التمايز في الأجل الطويل ؛ فدائما ما يكون معدل التقليد عاليا في صناعة الخدمات

#### ( ج ) إستراتيجية القيادة السعرية Price Leadership :

تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية إذا كانت تملك قوتها في كونها منظمة كبيرة الحجم ( بمعنى أنها قادرة على تقديم خدماتها أينما وجد لها عملاء محتملين ) ، ولديها العديد من المميزات غير المتوافرة لدى المنافسين ؛ الأمر الذي يجعلها أكثر تأثيرا في مجال المنافسة من

غيرها بحيث تكون قادرة على تحديد اتجاهات ومستويات وأتماط الأسعار السائدة التي ينتظرها ويتبعها المنافسين . فشرركات التأمين الدولية ، والبنوك الدولية ، وفنادق السلسلة متعددة الجنسيات هي أمثلة للمنظمات التي يمكنها إنتهاج استراتيجية القيادة السعريّة .

#### ( د ) إستراتيجيات التركيز Focus Strategies :

تخص هذه المجموعة من الإستراتيجيات المنظمات التي تفضل التركيز على سوق مستهدف معين دون غيره ( أي على قطاع معين من العملاء ) ؛ مثل تلك المنظمات - بسبب معرفتها القويّة بحاجات ومطالب وتوقعات قطاع عملائها - يمكنها أن تتمتع بمميزات تنافسية تجعلها فريدة تكاليفيا أو سعريا أو من حيث مستوى الجودة بالنسبة للقطاع الذي تركز عليه .

تلك النوعية من الاستراتيجيات غالبا ما تناسب المنظمات التي تدخل الأسواق للمرة الأولى ؛ ورغم ذلك فلذلك الإستراتيجيات مخاطرها التي أهمها :

د/١- أن "قطاع التركيز" قد يكون صغيرا بحيث لا يكون مربحا من الناحية الإقتصادية .

د/٢- أن أي تدهور قد يحدث في "قطاع التركيز" قد تكون له آثار سلبية شديدة تدفع المنظمة للخروج من الصناعة إجباريا.

د/٣- أن محاولة التركيز على أكثر من محور من محاور الميزة التنافسية في آن واحد ( كالتكلفة والجودة ، أو التكلفة والسعر ، أو الجودة والسعر ، أو الثلاثة محاور معا ) لتعويض

التركيز على قطاع صغير من السوق غالبا ما يعرض المنظمة  
للفشل الكامل .

بالإضافة إلى استراتيجيات الميزة التنافسية التي عرضناها في  
الصفحات السابقة - قدمت شركة جنرال إلكتريك G.E. مصفوفة أخرى  
تدور أيضا حول الميزة التنافسية - ولكن من حيث قوتها - وعلاقتها  
بدرجة جاذبية السوق . وتحدد قوة الميزة التنافسية بدرجة تقابل  
'الفرص Opportunities المتاحة ، مع نقاط القوة Strengths التي  
تتمتع بها المنظمة ؛ ويوضح الشكل (٧/٢) الإستراتيجيات التي  
تقترحها تلك المصفوفة .

وللإفادة القصوى من تلك المصفوفة من الضروري تقسيم كل  
بعد إلى مستويات فرعية تحدد وترتب الأهمية النسبية لكل منها .  
فعلى سبيل المثال يمكن قياس جاذبية السوق من نواحي ثلاثة رئيسية  
: (١) حجم السوق ؛ (٢) معدل نمو السوق ؛ (٣) ربحية السوق . كما  
يمكن تقسيم قوة الميزة التنافسية من حيث : (١) قوة العلامة Brand  
Strength ؛ (٢) خبرة المنظمة في السوق ؛ (٣) مدى وفرة الموارد  
المالية والبشرية المتميزة لدى المنظمة . ويستلزم الأمر دقة تقييم  
درجة جاذبية السوق ، وقوة الميزة التنافسية قبل إستخدام هذه  
المصفوفة .

شكل (٧/٢)

مصنوفة جنرال إلكتريك G.E.

للربط بين درجة جانبية السوق وقوة الميزة

درجة جانبية السوق			
كبيرة	متوسطة	محدودة	
<p>٦</p> <p>استراتيجية نقص نمو</p>	<p>٢</p> <p>استراتيجية نمو لخفض التكاليف</p>	<p>٣</p> <p>استراتيجية جمالية</p>	كبيرة
<p>٥</p> <p>استراتيجية نمو أمدى</p>	<p>٤</p> <p>استراتيجية تخصص وتركيز</p>	<p>١</p> <p>استراتيجية استبعاد بعض الخدمات</p>	قوة متوسطة الميزة
<p>٧</p> <p>استراتيجية تخصص واقسام</p>	<p>٨</p> <p>استراتيجية توسع محلول</p>	<p>٩</p> <p>استراتيجية التصفية</p>	محدودة



من الضروري على أي منظمة تختار استراتيجية قائمة على  
الميزة التنافسية أن تكون متيقظة لردود أفعال المنافسين . ويقدم لنا  
فيليب كوتلر " (١٩٩١) P. Kotler في هذا الصدد أربعة أنماط  
لإستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين :

١- إستراتيجية "المنتظر Laid Back" : بموجبها لا يتخذ  
المنافس أي حركة أو تصرف سريع ؛ قد يكون ذلك راجع إلى تأكده  
من ولاء عملائه ، أو لشكه في علمهم بحركات المنافسة ، أو لنقص  
موارده المالية ، أو لأنه يخطط للخروج من الصناعة .

٢- إستراتيجية "الانتقائي Selective" : وبموجبها يقدم  
المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس  
كلها ؛ فقد يتحرك إذا كان هناك تخفيض في الأسعار ، ولكن ليس  
لزيادة المنصرف على الحملة الترويجية .

٣- إستراتيجية " النمر Tiger" : وبموجبها يتحرك المنافس  
بسرعة وبغف إذا أحس بإعتداء على السوق الذي يخدمه ؛ كوسيلة  
لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة .

٤- إستراتيجية " غير المتوقع Stochastic" : وبموجبها  
يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة ؛ بحيث يجعل من  
الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناء على تاريخه ، أو موقفه  
الاقتصادي ، أو أي عنصر آخر .

وهناك إستراتيجية حديثة وضع أساسها مؤخرًا يوفى و  
كوسوماتو " (١٩٩٩) D. Yoffi and M. Cusumano تقوم على مبدأئ

ثلاثة رئيسية : (١) الحركة السريعة Rapid Movement ؛ (٢) المرونة Flexibility ؛ (٣) القوة الفاعلة Leverage . ويمكن أن نطلق عليها مصطلح (RAMFL) .

١- المبدأ الأول - تحرك بسرعة إلى أفكار جديدة حتى تتجنب المواجهة مع المنافسين . ويشترط هذا المبدأ :

١-١ التحرك إلى المزيج الجديد الذي يمكن المنشأة من إعادة تعريف منطقة المنافسة Redefines the competitive space .  
٢-١ التحرك إلى نماذج سياسات تسعير يتعذر على المنافسين مواجهتها .

٣-١ التحرك إلى برامج اختبار وتوزيع يمكن بواسطتها إضعاف قوة المنافسين .

٤-١ لا تفترض أن الحركة بمعدل ثابت ممكنة أو مرغوبة.  
٥-١ لا تسمح بحركة زائدة بحيث تدمر التركيز وتضعف الصلاحية .

٦-١ لا تتعامل مع الحركة السريعة كبديل للروية طويلة الأجل.

٧-١ لا تفترض أن السرعة في التسويق يمكن أن تقلل من أهمية الجودة لعلاء المنشأة .

٢- المبدأ الثاني - كن مرنا ، وارك الطريق عندما تهاجمك قوة مؤثرة . ويشترط هذا المبدأ :

١-٢ تجنب معركة السومو إلا إذا كنت أكبر وأقوى من خصمك .

٢-٢ قدر الحركات الذكية للخصوم .

٢-٣ اخلط المرونة والتعديل التكتيكي بخطط استراتيجية طويلة الأجل .

٢-٤ لا تعن حملة لا تكون متأكدا من الانتصار فيها .

٢-٥ لا تخف من استبدال خدماتك متى ثبتت عدم صلاحيتها في مواجهة المنافسين .

٣-المبدأ الثالث - أحسن استغلال القوة الفاعلة Leverage عن طريق استخدام عناصر القوة في استراتيجية المنافسين ضدهم . ويشترط هذا المبدأ :

٣-١ حول الالتزام الاستراتيجي لخصمك المنافس واستثماراته لصالحك .

٣-٢ تعاون مع الآخرين المهددين بنجاح خصمك المنافس.

٣-٣ لا تنسى أنه كلما زاد نجاحك ، كلما زاد احتمال أن يتجه الآخرون إلى استغلال قوتهم الفاعلة ضدك .

وهناك أربعة تصرفات ممنوعة في إستراتيجية الجودو هي:

١-لا تجعل من الحركة السريعة والمرونة هدفا في حد ذاتهما.

٢-لا تتجاهل احتمال أن يستخدم خصمك القوة الفاعلة لسهة ضدك في نفس الوقت الذي تستخدم فيه أنت قوتك الفاعلة ضده .

٣-لا تنسى أن استراتيجية الجودو يمكن أن تستخدم ضدك في أي وقت .

٤-لا تكن طماعا بحيث تنتهي إلى تدمير خصمك .

ويمكن تلخيص أهداف استراتيجية الجودة في :

هاجم الخصم وفي نفس الوقت حفزه على عدم الرد

ثانيا - استراتيجيات النمو Growth Strategies :

ياخذ بهذه المجموعة من الإستراتيجيات الغالبية العظمى مسن المنظمات ؛ فكلها تستهدف النمو بصورة أو بأخرى ، كما وأن مجالات النمو الممكنة متعددة ومتنوعة وتتوقف بالدرجة الأولى على الإمكانيات والقدرات المتباعدة للمنظمات ، وحركتها المستهدفة في السوق .  
بصفة عامة هناك استراتيجيتين رئيسيتين للنمو :

١- نمو عضوي Organic : ويقصد به نمو المنظمة ذاتها ، وبإمكانياتها مرحليا ؛ على أساس أن كل مرحلة تتسم بنجاح تكون قاعدة للنمو المستقبلي .

٢- نمو غير عضوي In-organic : ويقصد به نمو المنظمة إما عن طريق شراء حصة من رأسمال منظمة أخرى قائمة بهدف تحقيق تكامل رأسي Vertical Integration (خلفي أو أمامي) ، وإما بالاندماج لتحقيق تكامل أفقي Horizontal Integration ، أو لتوسيع نطاق السوق .

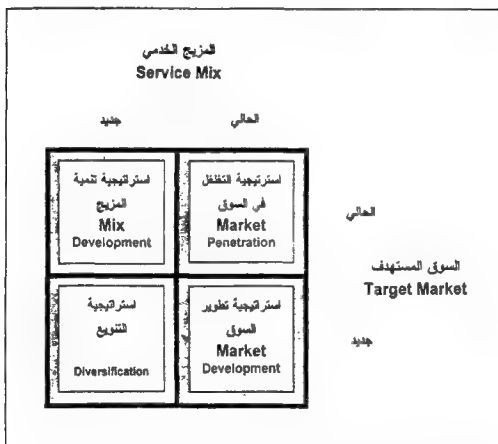
وغالبا ما تكون استراتيجية النمو العضوي بطيئة نسبيا رغم كونها أقل مخاطرة من الإستراتيجية الأخرى . ففي بعض حالات

الإندماج قد تكون المنظمة المندمجة سببا غير ظاهر في فشل جملة الإندماج .

ويقدم لنا "هـ. أنسوف" (١٩٨٤، ١٩٥٧) H. Ansoff مصفوفة لإستراتيجيات النمو العضوي ؛ يربط فيها بين المنتج والسوق Product/Market Grid . وسوف نستبدل متغير "المنتج" بمتغير "المزيج الخدمي Service-Mix" ، ومتغير "السوق" بمتغير "السوق المستهدف Target Market" ؛ وذلك حتى يكون تحليلنا أكثر ارتباطا بمجال الخدمات . ويوضح الشكل (٨/٢) فكرة المصفوفة.

شكل (٨/٢)

مصفوفة "أنسوف" Ansoff المعدلة



من واقع المصفوفة يكون متاحا للمنظمة أربع إستراتيجيات رئيسية :

#### ١- إستراتيجية التغلغل Market Penetration :

تركز هذه الإستراتيجية على النمو من خلال زيادة مبيعات ذات السوق المستهدف الحالي الذي تسيطر عليه المنظمة ، أو توسيع الحصة السوقية بجذب عدد من عملاء المنافسين في ذات القطاع السوقى . ويمكن تحقيق ذلك بتفعيل الوسائل التقليدية للترويج وتنشيط المبيعات ، أو بإتباع سياسات تسويق أكثر هجومية More Aggressive لإستقطاب عملاء المنافسين . هذه الإستراتيجية غالبا ما تنطوي على مخاطرة محدودة للغاية .

#### ٢- إستراتيجية تطوير السوق المستهدف :

##### Target-Market Development

تركز هذه الإستراتيجية على مزيج الخدمات الحالي ، مع محاولة استقطاب قطاعات جديدة غير تقليدية من العملاء لإستخدام ذات المزيج . ويتم ذلك إما بالدخول إلى أسواق جديدة، أو بتوجيه الجهود التسويقية إلى عملاء ذوي خصائص مختلفة عن تلك التي اعتادت المنظمة للتعامل معها . ورغم ما يمكن تحقيقه من مزايا بإتباع هذه الإستراتيجية ناتجة عن معرفة منتج الخدمة بالمزيج الذي يقدمه ؛ إلا أنها قد تتضمن مخاطر متعلقة بعدم معرفة كل جوانب سلوك وعادات وإتجاهات العملاء الجدد ، أو نمط حركة الأسواق الجديدة .

### ٣- إستراتيجية تطوير مزيج الخدمات :

#### Service-Mix Development

تركز هذه الإستراتيجية على تطوير مزيج الخدمات الذي تقدمه لسوقها المستهدف الحالي (أي لعملائها الحاليين) . ويتم ذلك إما بتوسيع نطاق المزيج ( نوعية الخدمات التي يضمها المزيج ) ، وإما بتوسيع عمقه ( نماذج كل نوعية من الخدمات ) . وقد تلجأ المنظمات في هذه الإستراتيجية إلى الدخول في مشاركات مع منظمات أخرى Going into Joint-Ventures ، أو اللجوء إلى المتخصصين في نوعية الخدمات التي تنوي إستحداثها .

### ٤- إستراتيجية التنوع Diversification Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية على تطوير كلا من المزيج والسوق المستهدف معا . ويتم ذلك إما عن طريق تكوين مزيج جديد ، وتقديمه إلى قطاع جديد من العملاء ؛ أو بالإندماج مع منظمة تقدم مزيجا مختلفا تخدم به قطاع مختلف من العملاء . وبصفة عامة ، كثيرا ما يتم النمو في منظمات الخدمات باتباع إستراتيجية التنوع ؛ ولو تم ذلك على نطاق ضيق .

### ثالثا - إستراتيجيات محفظة الأنشطة :

#### Portfolio Strategies

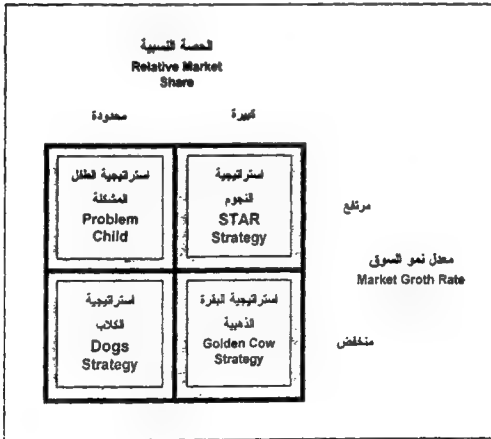
تتشابه تلك المجموعة من الإستراتيجيات مع إستراتيجيات محفظة الأوراق المالية ؛ والتي تهدف إلى توزيع الخطر على عدد من الأوراق المالية متباينة العوائد بحيث تكون المحصلة مربحة دائما . وما يحدث في مجال الخدمات أن تلجأ المنظمة إلى تنويع أنشطتها وتقديم مجموعات - قد تكون متباينة - من مزيج الخدمات لتواجه بها

تقلبات دورات الأعمال المتقلبة وبيئة المنافسة الديناميكية ؛ وبحيث تكون المحصلة دائما في النهاية مربحة للمنظمة ( بمعنى تحقق التوازن بين نمو المبيعات ، والسيولة ، والمخاطرة ) .

وقد وضعت مجموعة بوسطن الإستشارية BCG مصفوفة لمحافظة الأنشطة تربط بين الحصة السوقية للنسبية للمنظمة (منسوبة إلى حصة أكبر منافس) ، ومعدل نمو سوق الصناعة . ويوضح الشكل (٩/٢) فكرة هذه المصفوفة وما تنطوي عليه من إستراتيجيات.

شكل (٩/٢)

مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG





### ١/٣- إستراتيجية النجوم :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية من المصفوفة تكون حصتها السوقية كبيرة ، وتعمل في سوق صناعة تتمتع بمعدل نمو مرتفع ؛ ومعنى ذلك أنها قادرة على توليد سيولة بالقدر الكافي لإستمرار أنشطتها وتطويرها ، وتكون أمامها كل الإستراتيجيات ممكنة سواء بالنسبة للميزة التنافسية أو بالنسبة للنمو العضوي .

### ٢/٣- إستراتيجية الطفل المشكلة :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية محدودة ، ولكنها تعمل في سوق صناعة ذات معدل نمو مرتفع ؛ ومعنى هذا إما أن المزيج لم يصل بعد إلى مرحلة السيطرة على السوق ، وإما أنه قد وصل إلى حده الأقصى وستبدأ حصة المنظمة في التدهور بعد فترة وجيزة . ومعنى هذا أيضا أن المنظمة لا زالت قادرة على توليد صافي تدفقات نقدية Net Cash generator تمكنها من استقطاب ميزة تنافسية بالجوء إلى إستراتيجيات النمو Growth Strategies ، ومن خلال قدرتها على التداؤب Its Synergy ؛ ومن ثم التحرك إلى موقع النجوم . أما إذا فشلت في كسب ميزة تنافسية جديدة فإنها ستواجه مشاكل ، وقد تضطر إلى الخروج من سوق الصناعة التي تعمل فيه ؛ ويكون عليها الإستعداد مبكرا للخروج حتى تصل بخسائرها إلى الحد الأدنى .

### ٣/٣- إستراتيجية البقرة الذهبية :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية كبيرة بسبب الميزة التنافسية ( نقطة قوة متميزة في مزيج الخدمات ) التي تتمتع بها ، ولكنها تعمل في سوق صناعة ذات معدل نمو منخفض ؛ معنى هذا أنها قادرة على توليد سيولة كبيرة ، إلا أنها غير مستغلة الاستغلال الفعال بسبب ضعف النمو في سوق الصناعة . وعلى ذلك يكون متاحا لهذه المنظمة اللجوء إلى إستراتيجية التنوع Diversification مبكرا قبل أن تدخل المنافسة بإستراتيجية هجومية تقضي على الميزة التنافسية .

### ٣/٤- إستراتيجية الكلاب :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية محدودة ، بالإضافة إلى أنها تعمل في سوق صناعة ضعيف النمو ؛ معنى هذا أن تصبح المنظمة غير قادرة على توليد سيولة بالقدر الكافي . من ثم لا يكون هناك مستقبل للمنظمة ، ويكون عليها التخطيط للخروج من الصناعة . ويمكن أن يتم ذلك بعدة إستراتيجيات :

٣/٤-١- الإنتظار وترك الوضع على ما هو عليه لعل المشكلة تحل نفسها بنفسها بمرور الوقت ؛ وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية إذا لم تكن هناك معلومات كافية عن أسباب تدهور الحصة السوقية ، أو إذا لم تكن أسباب فشل المزيج ظاهرة بوضوح للإدارة .

٣/٤-٢- اللجوء إلى تطوير وتغيير الجهود الترويجية (الحملة الإعلانية والسياسات السعرية) كمحاولة لتنشيط الحصة السوقية ؛ وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية إذا كان هناك ولاء

شديد من جانب الإدارة للمزيج الذي تقدمه للسوق ، بحيث يصعب اتخاذ قرار سريع بالإستغناء عنه أو عن بعض مكوناته .

٣/٤-٣ عقد إتفاق للترخيص لمنظمة أخرى تتولى التسويق للمزيج وتحمل المخاطرة .

٣/٤-٤- اللجوء إلى التصفية بأحد الطرق التالية :

• التصفية السريعة الفورية .

• رفع السعر وترك الطلب ينقلص للعدم .

• إيقاف الحملة الترويجية إلى إنعدام الطلب .

وقد تحقق الطريقتين الثانية والثالثة ربحية نسبية من قرار التصفية طوال الفترة بدءا من لحظة رفع السعر أو إيقاف الحملة الترويجية إلى مرحلة إنعدام الطلب .

رابعا - إستراتيجيات تحليل نقاط القوة والضعف :

سنحاول في هذا الجزء الأخير من عرض موضوع الإستراتيجيات إلى منهج تتبعه بعض منظمات الخدمات ولا تتبع فيه أي من الأساليب أو المناهج السابق شرحها . يقوم هذا المنهج على التحليل الدقيق لعناصر القوة والضعف والفرص والتحديات ، وما يرتبط بكل منها من تصرفات منطقية يمكن التفكير فيها . ويوضح الجدول التالي بعض عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات ، وما يقترح من إستراتيجيات فرعية للرسملة على نقاط القوة والفرص والحد من أثر نقاط الضعف والتحديات .

## جدول تحليل عناصر مصفوفة SWOT

العنصر	المعنى	ما يمكن عمله
<b>نقاط قوة Strengths</b>		
- كوادرات عاملين متميزة	قدرة على المنافسة والحرفية	- برنامج للحفاظ على الكوادرات - برنامج لتحفيز المتميزين
- سيولة عالية	قدرة على النمو السريع	- برنامج لإستغلال السيولة في التوسع
- كفاءات متميزة فسي البحوث والتطوير R&D	قدرة على تطوي مزيج الخدمات	- برنامج لتطوير المزيج ورفع جودة الخدمات
<b>نقاط ضعف Weaknesses</b>		
- ضعف جهاز التسويق	عدم قدرة على المنافسة وجذب عملاء جدد	- برنامج لإستقطاب كفاءات تسويقية - برنامج لتنمية مهارات جهاز التسويق - برنامج لبحوث التسويق
- تقادم تسهيلات تقديم الخدمة	- عدم القدرة على تحقيق الجودة المتوقعة	- برنامج لتحديد الأصول أو استبدالها بأصول جديدة
<b>فرص Opportunities</b>		
- السوق في نمو مستمر	فرصة متاحة لزيادة الحصة السوقية وللربحية	- برنامج لتنشيط الحملة الترويجية والمبيعات - برنامج لكسب عملاء جدد - برنامج لفتح أفرع جديدة
- تكنولوجيا جديدة لترشيد التكلفة	فرصة لتحقيق الوفورات والتشغيل الإقتصادي	- برنامج لإستحداث التكنولوجيات الجديدة في المنظمة
- خروج عدد من المنافسين الرئيسيين	فرصة لزيادة الحصة السوقية والربحية	- برنامج لإستقطاب عملاء المنافسين الذين خرجوا - برنامج لتدعيم الإنطباع عن المنظمة - برنامج لتدعيم المزيج التسويقي بخدمات جديدة

تابع - جدول تحليل عناصر مصفوفة SWOT

		تحديات Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامج لتدعيم جهاز التسويق</li> <li>- برنامج لرفع مستوى جودة مزيج الخدمات</li> <li>- برنامج تويجي أكثر فعالية</li> <li>- برنامج لتدعيم العلاقات مع العملاء الحاليين</li> </ul>	<p>احتمال نقص الحصة السوقية وإنخفاض الأرباح</p>	<p>- زيادة حدة المنافسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامج لتحصين الأجور وظروف العمل</li> <li>- برنامج لتدعيم ولاء الكوادر ورفع مستوى رضائهم</li> <li>- الإستمطاب العكسي للكوادر من المنافسين</li> </ul>	<p>إحتمال عدم القدرة على مواجهة المنافسين</p>	<p>- فقدان بعض الكوادر المتميزة من المنظمة</p>



## الباب الثالث

### المنهج التسويقي السياحي والفندقي





## مقدمة

نتناول في هذا الباب تطبيقا تفصيليا لبعض المفاهيم التي عرضناها في فصول الباب الأول من الكتاب الثاني - على أحد المجالات الحيوية التي احتلت أهمية كبيرة في العقد الأخير من القرن العشرين ؛ ويتوقع أن تحتل أهمية أعظم في الألفية الثالثة .

### أولا - مزيج الخدمات السياحية والفندقية :

لعله من المهم عند هذه المرحلة أن نحاول تمييز مجموعات الخدمات السياحية والفندقية عن مجموعات الخدمات الأخرى . وكبدائية يمكننا التعرف على تلك الخدمات من خلال التعرف على مكونات جانب العرض The Supply-Side Elements لكل منهما (أو ما يطلق عليه مصطلح المزيج الفرعي لمعروض الخدمات/ والسلع ( The Service/Product Sub-Mix ) .

### ١/١ - المكونات الأساسية لجانب المعروض السياحي Tourism Supply

يتكون جانب المعروض السياحي في أي دولة من مكونات ثلاثة رئيسية (Tripple A's) :

- عناصر الجذب Attractions .
- أماكن الإقامة Accommodations .

• الخدمات المساعدة Ancillary Services .

بالإضافة الى تلك الجوانب الثلاثة الرئيسية - توجد خدمات  
البنية الأساسية التقليدية The Infra-structure Services التي  
يفترض توفرها بصفة رئيسية .

وتتضمن تلك المكونات من :

١/١/١- عناصر الجذب السياحي :

وهذه العناصر تنقسم الى مجموعتين رئيسيتين:

( أ ) عناصر الجذب الطبيعية Natural Attractions :

وتتضمن على سبيل المثال :

• الشواطئ المتميزة ، وما يرتبط بها من أنشطة رياضية  
وترويحية.

• الغابات Forrests والمحميات الطبيعية .

• الواحات الصحراوية Owases ، ومناطق الصيد البرية  
Safari

• الوديان الجبلية Canyons .

(ب) عناصر الجذب التي من صنع الإنسان Man-Made Attractions

ومن أمثلتها :

• الآثار التاريخية القديمة .

• المتاحف والأبنية الأثرية ، ومناطق المواقع الحربية  
الشهيرة.

• المراكز التجارية الدولية ، ومراكز المؤتمرات الدولية.

• المنتجعات الصحية Health Resorts ، ومستشفيات  
الجراحات والعلاج الطبيعي المتخصصة .

• المزارات الدينية .

• الحدائق المتميزة ، وإنجازات الحضارة الحديثة فى الدولة .  
٢/١/١ - أماكن الإقامة للسائح أثناء فترة زيارته فى الدولة :

تتنوع أماكن إقامة السائح وتعدد درجاتها ومستوياتها:  
- أماكن الإقامة الخاصة : مثل الإقامة لدى الأصدقاء والأقارب.

• بيوت الأجازات : كالعوامات الراسية ، واليخوت Yachts

، والمنازل المقطورة Mobile Homes .

- أماكن الإقامة التجارية : كالشقق المفروشة ، وفنادق

الشقق Department Hotels .

• الفنادق العامة Hotels ، وفنادق السيارات Motels

بدرجاتها ومستوياتها المختلفة .

• القرى السياحية Tourism Villages ، والكافانات

الثابتة Static Caravans ، والمعسكرات Camp Sites ،

وخطوط الكروز Cruise Liners .

- أماكن الإقامة التى توفرها المنظمات التى لا تهدف الى

الربح : مثل منظمة بيوت الشباب Youth Hostels

Associations ، وجمعية الشبان المسيحية YMCA .

كما يمكن تقسيم أماكن الإقامة بصفة عامة الى ثلاث مجموعات

رئيسية :

• أماكن الإقامة المخدومة Serviced .

• أماكن الإقامة بنظام إخدم نفسك Help-yourself .

• مراكز الأجازات Holiday Centers .

### ٣/١- مجموعة الخدمات المساعدة :

تتضمن هذه المجموعة مزيج الخدمات الإضافية المتنوعة التي يحتاجها السائح وتنشأ مع رغبته في السياحة ، وتستمر أثناء التجربة السياحية ، وتنتهي مع إشباعه لهذه الرغبة . ومن أمثلة تلك الخدمات :

• خدمات شركات السياحة Tourism Companies

• Services

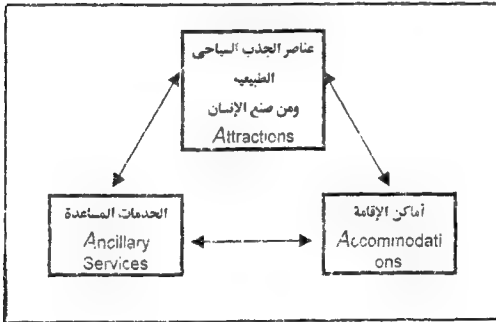
• Restaurants Services خدمات المطاعم

• Shopping Centers Services خدمات مراكز التسوق

ويوضح الشكل (١/٢) مكونات المعروض السياحي .

الشكل (١/٢)

مكونات المعروض السياحي



٢/١ - المكونات الأساسية لحاتب المعروض الفندقى: يتضمن جانب المعروض الفندقى من مكونين أساسيين هما: (١) الخدمات المحورية The Core Services المفترض أن تقدمها المنشأة الفندقية النمطية ؛ (٢) الخدمات التكميلية Supplementary Services والتي تتميز بتقديمها بعض المنشآت الفندقية . ونعرض فى الفقرات التالية عناصر هذين المكونين .

#### ١/٢/١ - الخدمات المحورية The Core التى تعرضها المنشآت الفندقية :

وتنقسم الى مجموعتين رئيسيتين :

##### ( أ ) خدمات قطاع الغرف Rooms' Sector :

- خدمات المكتب الأمامى Front Office Services .
- خدمات الإشراف الداخلى Housekeeping Services .
- خدمات الأمن والإتصالات السلكية واللاسلكية .

##### (ب) خدمات قطاع الأطعمة والمشروبات :

Food and Beverage Sector

- خدمات إنتاج الأطعمة والمشروبات F&B Production .
- خدمات تقديم الأطعمة والمشروبات F&B Services وتمثل فى :

• المطاعم والكافيتيريا Restaurants and Coffee

• Shops

• الحفلات والعزائم Banquet and Catering .

• البارات وصالات الرقص Bars and Discotheque

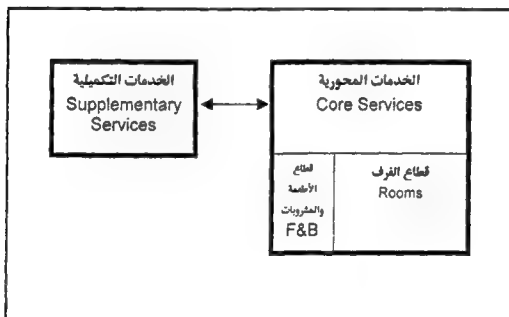
• خدمات الغرف Room Services .

## Supplementary Services      الخدمات التكميلية ٢/٢/١

وتتضمن :

- خدمات حمام السباحة Swimming Pool .
  - خدمات اللياقة وصالات الرياضة Sports and Physical .
  - Fitness .
  - خدمات التسوق Shopping Facilities .
  - الخدمات الترفيهية والترفيهية .
- ويوضح الشكل (٢/٢) مكونات المعروض الفندقى.
- الشكل (٢/٢)

مكونات المعروض الفندقى



ثانياً - مزيج العرض The Presentation Sub-Mix في الساحة والفنادق :

يمكننا تعريف مزيج العرض بأنه : " مظلة المكونات التي توفرها الدولة أو المنشأة الفندقية لجعل مزيج الخدمة/والسلعة أكثر محسوسة للعملاء . ولجعل هذا المزيج أكثر تمييزاً بالنسبة للمنافسين." ومعنى هذا أن الهدف من مزيج العرض ذو بعدين:

١ - جعل مزيج الخدمة/ والسلعة محسوساً بدرجة أكبر بالنسبة للعملاء؛ ومن ثم يمكنهم التعرف على مكوناته وتقييمها بطريقة أفضل .

٢ - جعل مزيج الخدمة/والسلعة مميزاً Differentiable بالنسبة لما يقدمه المنافسين.

فكل المسوقين في مجال الخدمات يمكنهم تقديم مزيج من الخدمات والسلع ؛ ولكنهم يختلفون في أسلوب عرض هذا المزيج بحيث يحقق تأثيراً معيناً في العميل ويكون أكثر تمييزاً مما يعرضه المنافسين . فالموقع الذي يعرض فيه المزيج الخدمي وتجهيزه بتمايز من الخارج والداخل بحيث يبدو أكثر جاذبية وتأثيراً في العميل وفي الإرتفاع بمستوى توقعاته عن الخدمات التي يقدمها السوق؛ وكذلك مدى ملاءمة المقابل الذي يدفعه العميل ، والأفراد الذين يتصل بهم قبل وأثناء وبعد تلقيه الخدمات وتجربتها كلها مكونات تدخل تحت مظلة ما نطلق عليه "مزيج العرض" .

## ١/٢- مزيج العرض في مجال السياحة :

لاشك أن كل دول العالم -دون إستثناء- تتمتع ببعض عناصر الجذب السياحي سواء الطبيعية ، أو التي تراكمت فسى حضارتها أو إستحدثته فى حاضرها وكان من صنع الإنسان . إلا أن الدول تتباين فى الأسلوب الذى تعرض به ما لديها ؛ ومن ثم تتباين درجات الجذب المؤثرة فى السائح من دولة الى أخرى . وسوف نتناول فى الفقرات التالية مكونات مزيج العرض فى مجال السياحة بشيء من الإيجاز .

## ١/٢- أسلوب العناية بعناصر الجذب السياحي:

من الضروري على الدولة التى تتمتع بعناصر جذب سياحية أن تعتنى بها بأسلوب متميز يرفع من قدرتها على الجذب ؛ ومن ثم زيادة قدرتها على الإسهام فى زيادة الدخل القومى .

فبالنسبة لعناصر الجذب الطبيعية - يجب الإهتمام المستمر بنظافتها ورونقها ، وتجهيزها بذوق متميز حتى يمكن الحفاظ على جاذبيتها للسائحين. كذلك يجب العناية بالآثار الحضارية القديمة وترميمها دون المساس بقيمتها الأثرية ؛ كما يجب أن يعتنى بالمتاحف وبمبانيها وبطرق عرض محتوياتها ، وبما تحتويه من آثار وتحف . أيضا من الضروري الإهتمام بتمائم ما تستحدثه أى دولة فى حاضرها من عناصر جذب سواء من حيث التصميم المعمارى ، أو المناخ الداخلى والتجهيزات ، ... الى غير ذلك.



كل هذه الأمور تعكس في الحقيقة - القيمة التي تقدرها الدولة لما لديها من عناصر جذب سياحي ؛ ومن ثم تزداد قيمتها وجاذبيتها في أعين السائحين الحاليين والمحتملين .

#### ٢/١-٢ - أسلوب العناية بمواقع عناصر الجذب السياحي :

لا يستطيع أحد أن ينكر أن مواقع عناصر الجذب الطبيعية ومواقع الآثار الحضارية لاختارها الدولة بإرادتها؛ إلا أن هذا لايعنى أيضا أن تهمل تلك المواقع دون رعاية من الدولة لتجميلها، وتوفير محيط جاذب حولها . ودور الدولة في هذا المجال حيوى للغاية لأنه يمتد الى ما وراء مجالات البنية الأساسية المتعارف عليها ؛ فقد توفر الدولة طرقا ممهدة الى تلك المواقع، وتمد المنطقة بكل المرافق والخدمات العامة - إلا أن الموقع ذاته يعانى من الإهمال الشديد بحيث يصبح طاردا لكل زواره ، ومن ثم يتجنبه مخططوا البرامج السياحية باعتباره لن يكون عنصر جذب مريح وقد يؤثر على نشاطهم فى المستقبل .

أما عن مواقع عناصر الجذب المستحدثة - فيجب أن توليها الدولة كل إهتمامها ؛ فيتم إختيار الموقع بعناية وبعد دراسات دقيقة ، وتجهز بينته المحيطة من الخارج بذوق متميز يزيد من درجة جاذبيته.

٢/١/٣- إستراتيجية تسعير خدمة الإنتفاع بعناصر الجذب

السياحي :

من الضروري تصميم إستراتيجية تسعير خدمات الإنتفاع بعناصر الجذب السياحي على الأسس التالية :

١- أن تكون الرسوم رمزية وغير مغالا فيها حتى تصبح جاذبة لأكبر عدد من السياح .

٢- أن العائد من السياحة لا يكون مصدره الرئيسى تلك الرسوم ، ولكن ما ينفقه السائح أثناء تواجده فى الدولة كمسائح وتفيد منه كل قطاعات النشاط الإقتصادى .

٣- أن تكون الرسوم تمايزية وتنافسية معا .

٤- أن التنافس فى مجال السياحة تنافسا على المستوى الدولى وليس المحلى ؛ فالدول تتنافس فيما بينها لجذب أكبر عدد من السياح القادرين على الإنفاق داخلها . فالتنافس هنا بين دول وليس أفراد أو منشآت وهدفه ليس الربح ولكن العائد الإجتماعى والإقتصادى العام .

٢/١/٤- سلوك من يتعامل معهم السائح فى الدولة

المضيفة:

يتعامل السائح - منذ بدء التفكير فى القيام بالرحلة السياحية وحتى عودته الى موطنه - مع العديد من الأفراد ؛ إلا أن أهمهم من يمثلون الجهة المقصودة سواء أكانوا موظفين فى جهات رسمية حكومية أو شركات أو منظمات خاصة ، أو كانوا أفراد عاديين من شعب الدولة المضيفة . وفى أثناء تعامله مع هؤلاء الأفراد يتكون لديه إطباع مؤثر ليس فقط بالنسبة له ، ولكن أيضا بالنسبة

لمن ينقل لهم تجربته ويحتمل أن يكونوا عملاء (سياح) محتملون فى المستقبل . لهذا تهتم الدول السياحية إهتماما كبيرا بالوعى السياحى والسلوك المضيف لدى شعوبها ؛ ومن ثم استخدامهم كأدوات مهمة للتسويق السياحى .

**وكقاعدة** يجب على الدول التى تستهدف التمايز السياحى أن تزيد من جرعات التوعية والتثقيف لمواطنيها من خلال وسائل الإعلام ، وبرامج العلاقات العامة المقصودة ؛ ومن ثم تحدث تحركا إيجابيا لسلوك شعوبها تجاه من يتوافد اليها من السياح

٢/٢- مزيج العرض فى مجال الفنادق :

يعتبر مزيج العرض فى مجال الفنادق أحد الأدوات الرئيسية للتمييز بين مزيج الخدمات/والسلع الذى تعرضه المنشآت المتنافسة فى هذا المجال .

ويضم هذا المزيج تحت مظلته عناصر خمسة رئيسية بالنسبة للمنشآت الفندقية :

(١)الموقع المختار The Selected Site للمنشأة الفندقية:

(٢)مبنى المنشأة الفندقية The Plant or Building والذى

ينتج داخله مزيج الخدمات/والسلع

(٣)المناخ الداخلى The Internal Atmosphere للمنشأة

الفندقية (من ديكورات وتجهيزات) .

(٤)إستراتيجية وسياسات التسعير Pricing Strategies and

Policies لمزيج الخدمات/والسلع الذى يقدم للعملاء .

(٥) الموارد البشرية Manpower العاملـة فـى المنشأة

الفندقية ونمط سلوكهم الذى يحكم علاقاتهم الإتصالية مع

العملاء وكل الفئات الأخرى التى تتعامل مع المنشأة .

ونتناول في الفقرات التالية عناصر هذا المزيج بالتفصيل.

#### ١/٢- موقع المنشأة الفندقية:

يعتبر موقع المنشأة الفندقية مهما للعديد من الأسباب - أهمها:

(أ)- أن العملاء لديهم الإستعداد دائما للبحث والإنتقال

مسافات طويلة لإختيار العرض الأفضل إذا ما كانت تكلفة إتخاذ القرار

الخطأ كبيرة . أما إذا كان القرار أقل أهمية والتكلفة محدودة فالعمليل

سيختار دائما الموقع الأكثر ملاءمة ؛ وفى الحالتين (إرتفاع التكلفة أو

إنخفاضها) تكون للموقع أهميته من وجهة نظر العملاء .

(ب)- أن الموقع قد يستخدم كعائق لمنع المنافسين من دخول

الصناعة. وكما يقول دان توماس D. Thomas (١٩٧٨) ففى

صناعة الخدمات كثيفة العمالة Labor-Intensive تمثل المواقع

المتعددة لذات المنشأة (الفروع) عائقا حقيقيا لدخول المنافسين الجدد

الى الصناعة .

(ج)- أن الموقع المتميز للمنشأة الفندقية يضيف اليها قيمة

وميزة أكبر للمنافسة ؛ كما وأن إختيار الموقع الخطأ قد يساهم فى

فقدان العملاء والخروج من المنافسة.

(د)- أن إختيار الموقع تحكمه إعتبارات إقتصادية وإجتماعية

متعددة من الضرورى دراستها بعناية قبل إتخاذ قرار بصده .

فالإختيار الخطأ للموقع قد تنتج عنه آثار سلبية تؤدى الى فشله بعد أن

يكون أصحاب المشروع قد تحملوا تكاليف يتعذر إستعادتها ( تكاليف غارقة Sunk-Costs ).

لكل هذه الأسباب فمن الضروري العناية القصوى باختيار الموقع الذى يجذب العملاء ويحقق للمنشأة الفندقية ميزة تنافسية Competitive Advantage على المنشآت الأخرى .

## ٢/٢ - مبانى المنشأة الفندقية The Physical Plant or

### : Building

يعتبر التصميم الخارجى لمبنى المنشأة الفندقية من العناصر المهمة فى تسويق مزيج الخدمات والسلع الذى تقدمه ؛ فإذا كان هذا التصميم متميزا وناجحا فإنه سيساعد العميل ويرفع من قدرته على توقع ما يمكن أن يقدم له داخل المبنى . فالتصميم المعماري والبنائى كما يقول المعماريون هو نمط خاص للبيئة A Specific Type of Environment التى يضمها داخله فإذا كان العميل غير قادر على رؤية ما بداخل المنشأة الفندقية قبل إختيارها ، فوسيلته الوحيدة لإتخاذ قرار الإختيار المبني هي من خلال توقعاته عن البنية الداخلية التى يعكسها فى ذهنه مبنى المنشأة الفندقية (الذى يراه فى الإعلانات أو عن طريق الرؤية المباشرة ) ؛ ومن ثم يصبح المبنى هو مفتاح The Clue العميل المحتمل لتقليل خطر الإختيار الخطأ .

ومن الدراسات التى أجريت عن العوامل المؤثرة فى قرار إختيار العميل لمنشأة فندقية بعينها إحتل المظهر الخارجى للمبنى الأهمية الثالثة بعد توصيات الأصدقاء ، ونوعية مزيج الخدمات والسلع المعروض .

لكل ما سبق فمن الضروري الإهتمام بتمايز التصميم الخرجى  
للمبنى مثل الإهتمام بالموقع والمزيج المعروض.

### ٣/٢/٢ - المناخ الداخلى للمنشأة الفندقية :

#### The Atmospherics

يقال أن المنشأة الفندقية التى تعد العميل بالاناقة ، يمكنها  
تدعيم وعدها عن طريق المناخ الداخلى بدءا بالديكورات والأثاث،  
والإضاءة والموسيقى ، وإستغلال المساحات المتاحة داخل المبنى.  
فبالى جانب الدور الذى يلعبه المناخ فى زيادة درجة الإحساس  
بملوسية الخدمة المقدمة - كما يقول كوتلر Kotler (١٩٧٤) -  
يؤثر المناخ فى سلوك العملاء الشرائى كوسيلة لتحريك الإبتساح،  
وخلق الرسالة الإتصالية (الإيجابية) . وتحريك العواطف . لذلك فمبنى  
الضرورى أن تتميز المنشأة انفندقية بذوق رفيع فى خلق المناخ  
الداخلى الجاذب للعملاء .

### ٤/٢/٢ - إستراتيجيات وسياسات تسعير مكونات مزيج

#### المعروض الفندقى من الخدمات والسلع :

تختلف إستراتيجيات وسياسات التسعير فى السلع المادية عنها  
فى الخدمات؛ ففى الأولى يكون الأساس هو مجموع التكلفة المرتبطة  
بإنتاج وتسويق السلعة، أما فى الثانية فتكون القيمة التى يتوقع أنعميل  
الحصول عيها من الخدمة وأثرها على سلوكه الشرائى هما الأساس  
لتحديد التكلفة ، ومن ثم السعر الذى يمكن أن تعرض به . فمع  
إفتراض أن معلومات العميل فى حالة الخدمات عادة ما تكون ناقصة -  
يكون المثل الشعبى الذى يقول أن "الغالى ثمنه فيه" هو المحدد

الرئيسى للقيمة ، ومن ثم السعر ؛ فعمليل الخدمات يرى دائما إنعكاسا مباشرا للجودة فى السعر . هذا من ناحية ، ومن الناحية الأخرى - نظرا لأن الخدمة تنتج فى وجود العمليل فالسعر فى الكثير من الحالات لا يكون ثابتا ؛ فهو يحدد طبقا لمدى احتياج العمليل للخدمة وقيمتها له .

لذلك كثيرا ما نلاحظ شيوع إستراتيجية التمييز السعري فى حالة الخدمات . وما يهمنى بالدرجة الأولى هنا هو أن تنبنى إستراتيجية التسعير على الجودة ، وعلى التمييز .

## ٥/٢/٢ - النمط السلوكى للموارد البشرية العاملة فى المنشأة الفندقية :

يعتبر العنصر البشرى - المتمثل فى العاملين لدى المنشأة الفندقية - من أهم عناصر المزيج التسويقى بصفة عامة ؛ فالعاملين هم أدوات الإتصال التى يعرض ويقدم من خلالها مزيج الخدمات/والسلع . فكل أشكال العلاقات الإتصالية مع العملاء يكون العاملين طرفا فيها ؛ فإذا كان نمط سلوكهم متميزا ، كان الأثر أكثر إيجابية وممتدا الى الأجل الطويل . لكل هذا فعلى المنشأة الفندقية أن تعتنى بالعاملين فيها من حيث مظهرهم ، وتأهيلهم ، وتدريبهم على مهارات التعامل مع العملاء وكيفية كسب ثقتهم وخلق علاقات متواصلة معهم . كما على المشاة أيضا أن تهتم بالنظم الإيجابية لتحفيزهم ليتحركوا بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنشأة .

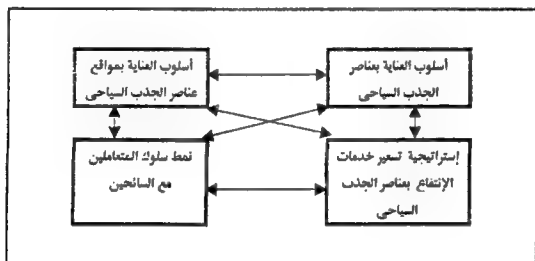
ومن الضرورى أن تتكامل عناصر مزيج العرض مع بعضها بحيث تحدث إطباعا إيجابيا على العملاء ، وعلى كل من يتعامل مع

المنشأة الفندقية في الأجل الطويل؛ ومعنى ذلك أن يتحول العملاء إلى مسوقين للمنشأة ( أى خلق عملاء محتملين جدد) ولمزيج الخدمات/والسلع الذى تعرضه للمنافسة . ويوضح الشكلين (٣/٢ أ ، ب) مكونات مزيج العرض فى مجالى السياحة والفنادق .

الشكل (٣/٢ - أ)

مكونات مزيج العرض السياحى

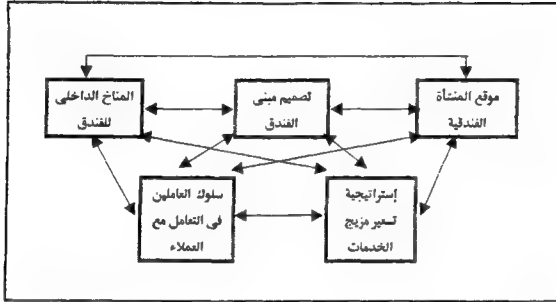
Tourism Presentation Sub-Mix





### الشكل (٣/٢) بـ

#### مكونات مزيج العرض الفندقى Hotelism Presentation Sub-Mix



#### ثالثاً - المزيج الفرعى للعلاقات الإتصالية :

##### Communicative Relationships Sub-Mix

يعتبر مزيج العلاقات الإتصالية فى مجال الخدمات على قدر كبير من الأهمية ؛ فعن طريقه يتم تحقيق هدفين :

الأول - إقناع العميل بقيمة وأهمية مزيج الخدمات الذى تقدمه المنشأة عن طريق إعادة عرض الخصائص غير الملموسة للخدمة وجعلها أكثر ملموسية بإستخدام وسائل إتصال مرئية /وسمعية Audio-visual مؤثرة إيجابيا فى العميل ؛

والثاني - بناء والتحكم فى Monitoring توقعات العميل من خلال منظومة العلاقات الإتصالية ، والعمل المتواصل على إزالة الفجوة The Gap بين توقعات العميل His Expectations ، وتجاربه ومدركااته His Experiences and Perceptions والإطباع The Image الذى يتكون فى ذهنه بعد حصوله على الخدمة والإنتفاع بها من خلال التجربة الفعلية.

ويشتمل مزيج العلاقات الإتصالية على كل مكونات المزيج الترويجى The Promotion Mix المتعارف عليها وهى :

(١) العلاقات العامة Public Relations ؛ (٢) الإعلان Advertisement والدعاية Propaganda ؛ (٣) تنشيط المبيعات Sales Promotion ؛ وأخيرا (٤) البيع الشخصى Personal Selling .

إلا أن ما يميز هذا المزيج فى مجال الخدمات عن نظيره فى مجال السلع المادية هو قيام الأول بصفة رئيسية على الإتصالات المباشرة (الشخصية وغير الشخصية) بين منتج الخدمة (أو مقدمها) ، وبين عملائه (أو المنتفعين بها) ؛ ويتحقق ذلك من خلال بناء ، والحفاظ على ، وتدعيم العلاقات الإيجابية المتواصلة Sustainable Positive Relationships مع العملاء فى الأجل الطويل . وتسهيل عرضنا لمكونات هذا المزيج الفرعى فى مجالى السياحة والفنادق سنجعله يضم منظومتين رئيسيتين : (١) منظومة أنشطة العلاقات العامة Public Relations الإتصالية ؛ (٢) منظومة أنشطة الترويج التسويقي Marketing Promotion التقليدية كالإعلان ، وتنشيط المبيعات ، والبيع الشخصى .

### ١/٣- منظومة العلاقات العامة الاتصالية:

١/١ - التعريف بالعلاقات العامة وتحديد أنشطتها الرئيسية:

تعرف العلاقات العامة بأنها " منظومة الأنشطة الاتصالية المتكاملة والمقصودة التي تركز على مبادئ أخلاقية مقبولة في المجتمع ، وتهدف إلى بناء والحفاظ على وتدعيم الثقة المستمرة Enhancing Continuous Trust والمتواصلة Sustainable بين المنظمة وجمهورها (الداخلية والخارجية) بالنسبة للقضايا المشتركة بينهما .

ومن واقع هذا التعريف يمكننا استنتاج السمات الخمس الرئيسية لأنشطة العلاقات العامة :

١- أنها تمثل منظومة متكاملة من الأنشطة الاتصالية المقصودة والهادفة .

٢- أن الاهداف الرئيسية الثلاثة لأنشطة العلاقات العامة هي :

١/٢- هدف اعلامي Informative : وهو اعطاء جمهور

المتعاملين مع المنظمة ( من داخلها أو خارجها ) أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة والصادقة والحقائق عن موضوع معين أو قضية معينة تهمهم .

٢/٢- هدف سلوكي Behavioral : وهو محاولة إقناع تلك

الجمهور بتغيير آرائهم ومواقفهم وسلوكهم إيجابيا تجاه ذلك الموضوع أو تلك القضية.

٣/٢- هدف اجتماعي Social : وهو محاولة التوفيق وتحقيق

التوازن بين فلسفة وسياسات المنظمة (بالنسبة لتلك القضية أو ذلك

الموضوع) واتجاهات ومواقف جماهيرها ، والتي تجمعها مصالح مشتركة في المجتمع .

٣- أن تلك المنظومة من الأنشطة الاتصالية مستمرة طالما أن المنظمة قائمة، وطالما أنها في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة . ويستلزم ذلك تواصل وتدعيم تلك الأنشطة دون انقطاع.

٤- أن النتائج الإيجابية لتلك الأنشطة لا تتحقق مرة واحدة ، ولكنها تتراكم بمرور الزمن وتحتاج الى حسابات وتقديرات دقيقة، ومتابعة مستمرة ومرونة وقدرة على الابتكار من المشتغلين بها.

٥- أنها تركز على مبادئ وقيم أخلاقية تبتعد بها عن اساليب التدليس والتضليل والتزييف والخداع.

### ٣/١-٢- خصائص عملية الاتصال في مجال العلاقات العامة:

تتميز عملية الاتصال بثلاث خصائص رئيسية :

#### ١-خاصية الديناميكية وعدم الثبات Dynamism :

ويقصد بذلك أن عملية الاتصال ليست لها بداية أو نهاية ودائما ما تتولد عنها إستجابات متعددة . وهي متغيرة بصفة مستمرة - طبقا لتغيرات ظروف المواقف الاتصالية التي يتم في إطارها تفاعل أطراف الاتصال .

#### ٢-خاصية التفرد وعدم التكرار Uniqueness :

ويقصد بذلك أن الأحداث الاتصالية لا تتماثل و لا تتطابق تماما ، ولا يمكن إعادة معاشتها أو محاكاتها في بيئة مصطنعة . فالمتحدث الذي يكرر نفس الكلمات والجمال لا يمكنه أن ينقلها بنفس الطريقة في كل مرة ؛ فالحالة النفسية للمتحدث (المرسل للرسالة الاتصالية)

والمستمعين (المستقبلين للرسالة) وظروف الموقف يتعذر إفتراض تكرارها مرة أخرى .

والقاعدة أن الحدث الإتصالي The Communication Event هو جزء متفرد في العملية الإتصالية ككل .

### ٣- خاصية التفاعلية والتواصل Transactional :

ويقصد بذلك أن كل طرف من أطراف عملية الإتصال هو بصفة مستمرة في مشاركة Sharing مع الطرف الآخر ؛ يؤثر فيه ، ويتأثر به . فكل طرف هو "مرسل" Sender و "مستقبل" Receiver في نفس الوقت ؛ يتبادلان البيانات والمعلومات وردود الأفعال والمحفزات والمعاني والمشاعر مع بعضهما . ومن ثم فكلهما يسهم في إتمام ، وفي نجاح أو فشل ، وفي فعالية عملية الإتصال وتحقيق الهدف المقصود منها .

٣/١/٣ - المبادئ التي تحكم عملية الاتصال في مجال العلاقات

#### العامة:

هناك ستة مبادئ رئيسية يجب أن يلتزم بها المشتغلين بهذا النشاط الحيوى وتحكم الاطار العام لقراراتهم والاساليب التى يمكنهم استخدامها - وهى مبادئ ستة رئيسية :

#### ١ - مبدأ المصدقية (الالتزام بالصدق) Reliability :

ويقضى بضرورة الإبتعاد عن الغش والتدليس والخداع والتضليل فى عرض الحقائق حتى يمكن بناء صورة أو إنطباع حقيقى True Image عن القضية أو الموضوع محور إهتمام جميع الأطراف .

## ٢- مبدأ التوافق مع المجتمع Harmony with Society :

ويقضى بضرورة أن يكون نتاج جهود العلاقات العامة متوافقاً مع الصالح العام للمجتمع بجماهيره المتنوعة .

## ٣- مبدأ إتساق الأقوال والأفعال Consistency of Actions and

: Words

ويقضى بضرورة أن تتسق المعلومات والحقائق التي تصل الى الجمهور من خلال جهود العلاقات العامة مع سياسات وتصرفات وسلوك المنظمة المؤثرة في البيئة المحيطة ؛ حتى يمكن كسب ثقة الجماهير على دعائم قوية وثابتة.

## ٤- مبدأ الانطلاق من داخل المنظمة The Inside first :

ويقضى بضرورة أن تبدأ جهود العلاقات العامة مع جمهور العاملين في المنظمة عن طريق خلق روح الانتماء والعمل الجماعي ؛ ثم تلى ذلك الجهود مع الجمهور الخارجى .

## ٥- مبدأ الالتزام بقواعد وقيم الأخلاق Commitment to Ethical

: Values

ويقضى بضرورة أن تحكم جهود العلاقات العامة وسلوك المشتغلين بها القيم الاخلاقية السائدة والمقبولة في المجتمع ؛ وليست القيم المستوردة التي لا تنتمي الى حضارة المجتمع ، أو التي تكون مرفوضة من جماهيره .

## ٦- مبدأ الالتزام بالمنهج العلمى The Scientific Method :

ويقضى بضرورة الالتزام بالمنهج العلمى في بحوث ودراسات العلاقات العامة ؛ حتى تأتى استراتيجيتها نابعة على أساس علمى من الواقع.

٣/١/٤- الأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة في مجال الإتصال:

تتعدد الأنشطة التي تندرج في إطار مجال "العلاقات العامة" إلا أنه من الممكن تصنيفها تحت المجموعات الرئيسية الأربعة التالية :

- ١- مجموعة أنشطة بحوث العلاقات العامة (دراسات الجمهور والرأي العام) .
  - ٢- مجموعة أنشطة بناء وتحديث قاعدة البيانات والمعلومات عن البيئة بأبعادها المختلفة.
  - ٣- مجموعة أنشطة تخطيط وتصميم ومتابعة برامج العلاقات العامة .
  - ٤- مجموعة أنشطة الاتصالات (الخارجية والداخلية).
- ومن واقع العرض السابق للمجموعات الرئيسية لأنشطة العلاقات العامة يمكننا تصور البناء التنظيمي لها في أي منظمة مهما اختلفت أهدافها أو مجال نشاطها الرئيسي كما هو موضح في الشكل (٢/٤) .

٣/١/٥ - مراحل Stages و أبعاد الأثر Effect Dimensions في

عملية الإتصال في مجال العلاقات العامة:

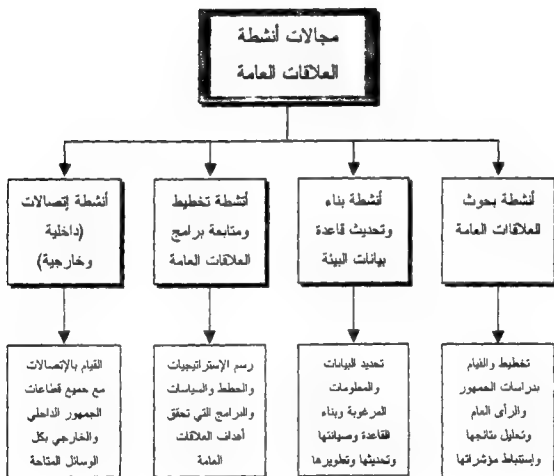
تمر عملية الإتصال بمراحل ثلاث رئيسية هي :

- ١- مرحلة تحقق الإتصال بين المرسل والمستقبل : وتتم أثناء لحظة الحدث الإتصالي ؛ وهنا يكون الأثر محدودا للغاية وينحصر في نقل الرسالة الإتصالية (البيانات والمعلومات المرتبطة

بفكرة أو موضوع معين). ورغم محدودية أثر هذه المرحلة إلا أنها حتمية .

شكل (٤/٢)

البناء التنظيمي لأنشطة العلاقات العامة





## ٢- مرحلة تكون وتشكل التغيير المستهدف :

وهي مرحلة تتكون خلالها الإستجابات وردود الأفعال، وتطور المفاهيم ، وتشكل الإتجاهات . ويقال هنا أن الأثر "أثر تسويقي Marketing Effect " ؛ بمعنى أنه أثر يترتب عليه تحريك المستقبل إما في الإتجاه الإيجابي أو الإتجاه السلبي . وهذه المرحلة تبدأ مع وقوع الحدث الإتصالي وتمتد إلى ما بعده بفترة (قد تطول أو تقصر طبقا لظروف الموقف الإتصالي ، وطبيعة الرسالة الإتصالية ، والوسيلة أو الأسلوب المتبع في نقل الرسالة ومحتواها) .

## ٣ - مرحلة تكون الإطباع Image Formation :

وهي المرحلة التي يكون عندها قد تكون الإطباع (أو الصورة) لدى المستقبل الأصلي ؛ إما ايجابيا أو سلبيا ، ويكون الأثر عند حدوده القصوى . ويمكننا عند هذه المرحلة تقدير مدى تحقق الهدف من العملية الإتصالية ومدى فعاليتها . ويمكننا الإدعاء هنا بأن تغيير الإطباع المتكون في نهاية هذه المرحلة يكون من الصعب تغييره في الأجل القصير ؛ ويحتاج إلى جهد ووقت ومال .

من الضروري الإشارة هنا إلى أن تلك المراحل الثلاث ليست منفصلة ولكنها متواصلة ؛ لهذا فنجاح وفعالية العملية الإتصالية تستلزم بالضرورة القيام بجهود متتابعة ومستمرة ، وبقدر من المرونة للتحكم في إتجاه الإطباع المتكون قبل إستقراره في صورته النهائية .

### ٦/١- وظائف عملية الإتصال في مجال العلاقات العامة:

تتطوي عملية الإتصال على عدد من الوظائف الإتصالية

Communication Functions أهمها :

#### ١- تبادل البيانات والمعلومات Information Exchange :

تعتبر هذه هي الوظيفة الرئيسية التي تقوم عليها عملية الإتصال سواء بالنسبة للجمهور الداخلي للمنظمة ، أو بين المنظمة وجمهورها الخارجي في البيئة المحيطة .

#### ٢- تغيير الأفكار والاتجاهات Idea and Attitude Change :

وهي الوظيفة المكملة لوظيفة تبادل البيانات والمعلومات . فعند وقوع الحدث الإتصالي يواجه مستقبل الرسالة بوابل من الأفكار والبيانات والمعلومات والاتجاهات الذي يكون هدف المرسل من ورائها إحداث وتنشيط نوع من التغيير في سلوك المستقبل .

#### ٣- التقييم المستمر Continuous Evaluation :

وتتمد هذه الوظيفة من قبل باية الحدث الإتصالي، وتستمر أثناءه وبعده . فعند التخطيط للحدث الإتصالي يحاول المرسل فهم مستقبل الرسالة من حيث دوافعه ، وميوله ، واتجاهاته ؛ ويحاول من خلال تقييمه هذا التوصل إلى أحكام يبني عليها خططه وبرامجه . وأثناء الحدث الإتصالي يقوم كل طرف من أطراف الإتصال بالتقييم المستمر وتكوين الأحكام ، وبناء ردود الأفعال لكل ما تحاول الأطراف الأخرى أن توصله اليه . وأيضاً بعد إنتهاء الحدث الإتصالي - يقوم كل طرف بتقنية أحكامه وتكوين اتجاهاته وترسيخ أفكاره . وتعد عملية التقييم هذه عملية متوارثة في الحياة البشرية، ولا يمكن فصلها عنها مهما اختلفت المواقف أو الأزمنة.

#### ٤ - إجتذاب ردود الأفعال Soliciting Feedback :

تظهر أهمية هذه الوظيفة نتيجة للافتراض السائد - والخطيء - بأن المستقبل دائما ما يكون شغوفًا بعملية الإتصال ، وبأنه تلقائيًا سيتفاعل مع الحدث الإتصالي ، ودائمًا سيتطوع بعرض ردود أفعاله والإستمرار في عملية الإتصال حتى يتحقق الهدف منها . والحقيقة أن العديد منا ليس شغوفًا إلى هذه الدرجة دائما . بل أن بعضنا قد ينتابه قدر من التردد خوفا من تقييم الآخرين له . كذلك هناك البعض الذي لا يعي ويكتثرت بأهمية تعرف الآخرين على ردود أفعاله وإتجاهاته وأفكاره . ومن هنا تتبلور أهمية هذه الوظيفة في إتجاح العملية الإتصالية وتحقيقها لأهدافها بطريقة فعالة ؛ فعلى طرفي الإتصال عدم الإنتظار لتلقي ردود الأفعال أو الإستجابات بطريقة تلقائية . وبصفة خاصة على المرسل للرسالة الإتصالية السعي جاهدا إستخراج ردود الأفعال من المستقبل بكل الطرق الممكنة والمتاحة؛ حتي يمكنه الحكم على مدى فعالية الجهد الذي بذله في العملية الإتصالية .

وقبل أن ننهي موضوع العلاقات العامة - يهمننا أن نبرز أهمية دور هذا العنصر من عناصر مزيج العلاقات الإتصالية في إدارة الأزمات Crises Management التي تواجه منظمات الخدمات . ففي فترات الأزمات - كحدوث حريق تصعب السيطرة عليه ، أو حدوث هجوم إرهابي كان من نتائجه خسائر في الأرواح أو حساسية في العلاقات السياسية ، أو حدوث تدهور مفاجئ في سمعة المنظمة ، أو حدوث توقف رئيسي في أنشطتها ، أو مواجهتها لصعوبات مالية شديدة تؤثر على قدرتها في الوفاء بالتزاماتها قبل جمهورها الداخلي أو الخارجي - لا يهم ما قد يصيب المنظمة من أضرار مادية قد

يسهل إستعاضتها ، و لكن ما بهم هو كيفية مواجهة الأثر السلبي لحملات وسائل الإعلام المحلية والعالمية بالنسبة لتلك الأزمات ؛ الأمر الذي يستلزم بالضرورة إستثمارا ضخما في أنشطة العلاقات العامة كمحاولة جدية لإحداث تغيير إيجابي في الرأي العام ، وفي إتجاهات جمهور العملاء المحتملين ، وجمهور العاملين في المنظمة .

### ٢/٣ - منظومة أنشطة الترويج التسويقي :

كما سبق وأوضحنا تتضمن هذه المنظومة أنشطة الإعلان Advertising ، والبيع الشخصي Personal Selling ، وتنشيط المبيعات Sales Promotion ؛ وأحيانا تضاف أنشطة التسويق المباشر Direct Marketing .

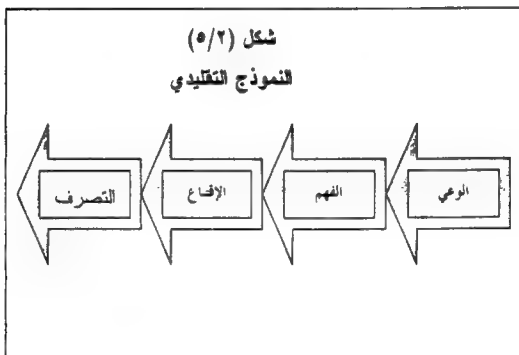
### ١/٢/٣ - الإعلان Advertisement :

لهذا النشاط تطبيقات عديدة تمتد من الترويج طويل الأجل لصورة المنظمة The corporate Image ، والترويج للعلامة التجارية والإعلان عنها Brand Advertising ، وتوصيل المعلومات عن مزيج الخدمات الذي تقدمه المنظمة ؛ كل ذلك من أجل خلق وعي متواصل لدى العملاء يؤدي في النهاية إلى تحريك سلوكهم الإستخدامي للخدمة . بالنسبة لكل تلك الأمور - على المنظمة أن تقرر في البداية هل سوف تتولّى أنشطة الإعلان بنفسها ، أم عن طريق منظمة أخرى متخصصة قادرة على تحمل أعبائها؟

أخذا في الإعتبار أن النشاط الإعلاني يتضمن :

• أنشطة تخطيط الحملة الإعلانية ، وإختيار وسائل الإعلان والبحوث المرتبطة بها.

- الأنشطة الفنية الإبداعية لتصميم الإعلان الفعال .
  - أنشطة إنتاج الحملة الإعلانية وتنفيذها .
- والحقيقة أن منظمات الخدمات كثيرا ما تلجأ إلى جهات متخصصة تتحمل عنها أعباء هذه الجهود الحرفية المكلفة .
- ومهما يكن الأمر - فمن الضروري أن تتفهم المنظمة كيفية حدوث الأثر الإعلاني المحرك للسلوك الإستخدامي للعامل .
- تفترض النظريات التقليدية نمونجا سلوكيا يبدأ من بعد تعرض العامل المحتمل للإعلان - يتضمن هذا النموذج أربع خطوات متتالية ( شكل ٥/٢ ) .



ورغم بساطة هذا النموذج ، إلا أنه لم يلقى قبولا كبيرا من التطبيقيين لصعوبة إختباره عمليا . وكبدل أقرحت أربعة نماذج

أخرى تشرح أثر الإعلان تركّز على ترتيبات مختلفة لثلاثة متغيرات :  
 (١) التعلم Learn ؛ (٢) الشعور Feel ؛ (٣) الفعل Do . ويوضح  
 الجدول (١/٢) هذه النماذج وإستخدامها للمتغيرات الثلاثة.

### جدول (١/٢)

#### نماذج تفسير أثر الإعلان

وصف عمل النموذج	المتغيرات			مسمى النموذج
	فعل	شعور	تعلم	
يبدأ ببحث العميل المحتمل الدقيق عن المعلومات المرتبطة بالخدمة بهدف أن يتعلم عن الخدمة كل شئ ، يلي ذلك شعوره بمدى أهمية وتناسب الخدمة ؛ وأخيرا إستخدام الخدمة .	٣ ←	٢ ←	١ ←	السلوك المركب
يبدأ بإستخدام الخدمة ، ثم يتعلم العميل عنها من خلال الخبرة ؛ وأخيرا شعوره بأهميتها .	١ →	٢ →	٣ ←	السلوك المخفض للتناقص
يبدأ بالتعلم عن مجموعة الخدمات البديلة ؛ ثم يقرر إستخدامها ؛ وأخيرا الشعور بالرضا .	٢ ←	٣ →	١ →	سلوك الباحث عن التنوع
تبدأ بحد أدنى من التعلم ، تليه الإستخدام دون الإهتمام بالشعور .	٢ ←	١ →		سلوك قوة الدفع الذاتي

في النموذجين الأول والثاني يكون العميل مهتم تماما بالخدمة Highly Involved لأهميتها وقيمتها له ، ولذلك يسعى إلى إستقبال كل المعلومات التي يوفرها الإعلان له وتحليلها بدقة ؛ لهذا فالمعلومات

الفعالة التي يوفرها الإعلان تلعب دورا فاعلا في تحقيق التأثير المستهدف على العميل المحتمل .

أما النموذج الثالث فيتناسب مع الخدمات منخفضة التكلفة؛ بحيث يكون ممكنا للعميل تجربة عدد من البدائل دون تحمل مخاطرة كبيرة . وفي النموذج الرابع غالبا ما يكون إهتمام العميل بالخدمة عند حده الأدنى ، حيث أنه لا يكون مهتما كثيرا بتميز الخدمات وتنوعها وإختلافاتها . في هذين النموذجين لا يهتم العميل بالبحث عن المعلومات وجمعها ؛ من ثم يكون تعرض العميل للرسائل الإعلانية المتكررة ضروري لخلق الإهتمام بالخدمة . وكقاعدة عامة يجب أن تتوافر في الحملة الإعلانية الموجهة للعميل غير المهتم الذي ينتمي للنموذجين الثالث والرابع ما يلي :

١- ضرورة تكرار الكلمات الرئيسية أو الصورة الرئيسية المعبرة عن الخدمة ، مع أقل قدر ممكن من المعلومات التفصيلية.

٢- تفضيل إستخدام التلفزيون عن الصحف كوسيلة اتصال اعلامي لكونها لا تحتاج إلى عميل شديد الإهتمام .

٣- التركيز على خصائص تمييز الخدمة المعلن عنها ، وتجنب عرض جوانب التشابه مع خدمات المنافسين .

٤- أن يكون الهدف الرئيسي من الحملة الإعلانية هو تشجيع العميل فقط على إدراج الخدمة في قائمة الخدمات التي يحتمل إستخدامها .

بصفة عامة - يمكن تقسيم أهداف الحملات الإعلانية عموماً تحت مجموعات ثلاث :

١-مجموعة أهداف تتعلق بمعدل التعرض للإعلان Exposure Objectives.

٢-مجموعة أهداف تتعلق بالقدرة على إثارة الإهتمام لدى العميل المحتمل Awareness Objectives ؛ بحيث يمكنه إسترجاع خصائص الخدمة المعن عنها بسهولة .

٣-مجموعة أهداف تتعلق بتحريك قدرة العميل المحتمل على فهم وترجمة لغة الإعلان إلى لغة التعامل اليومية الدارجة Comprehension Objectives .

ويقدم لنا كلا من "جورج" و "بيري" (١٩٨١) W. George and L. Berry عدد من الإرشادات الواجب أخذها في الإعتبار عند الإعلان عن الخدمات :

١-إستخدام رسالة إعلانية واضحة وبسيطة ، وتمس خصائص رئيسية في الخدمة المعروضة .

٢-التركيز على المنافع التي يمكن أن يكتسبها العميل ؛ وليس على التفاصيل الفنية للخدمة .

٣-فقط عرض الوعود التي يمكن تحقيقها ؛ فالوعد التي لا يمكن تحقيقها تحدث أثراً سلبياً يصعب محوه .

٤-أهمية الإعلان الموجه للعاملين : فهم واجهة التعامل مع العملاء .

٥-التلميح المركز في الإعلان عن أهمية دور العميل في إنتاج الخدمة التي تتلاءم مع إحتياجاته ورغباته .



٦-الإعتماد على تقارير الإعلام في تأكيد مكانة منتج الخدمة .  
وإستخدام نتائج تلك التقارير في الإعلان لتأكيد حصول العميل على خدمة متميزة .

٧-الإعلان المستمر ضرورة إيجابية في مجال الخدمات .

٨-محاولة استخدام مفاتيح ملموسة Tangible Clues في الإعلان لإكساب الخدمة بعدا بناءا يقربها من توقعات العملاء .  
ورغم تعدد وسائل الإعلان المتاحة وتنوعها ، فمن الضروري العناية باختيار الوسيلة المناسبة بعد الأخذ في الاعتبار عنصرين هامين :

١-السوق المستهدف الوصول اليه .

٢-طبيعة ومحتوى الرسالة الإعلانية المرغوب في إيصالها للعملاء .

ويمكن تصنيف وسائل الإعلان المتاحة ، والتي يمكن الاختيار من بينها - في مجموعات ثلاث رئيسية - هي :

- وسائل مطبوعة : كالمصحف ، والمجلات ، والأدلة الإرشادية ، والدوريات الإعلانية ... وغيرها .
- وسائل سمعية و سمعية/مرئية : كمحطات الإذاعة ، وقنوات التلفزيون العامة والخاصة الفضائية ، وشبكات الإنترنت ومواقعها المحلية والعالمية . والهاتف التسويقي ، والعروض في دور العرض السينمائي .
- وسائل مرئية : كالمصقات على وسائل المواصلات، وإعلانات الفضاء .

ولطه لا يفوتنا هنا تناول موضوع كيفية قياس مدى فعالية

الحملات الإعلانية The Assessment of Campaign Effectiveness .

وكقاعدة عامة - يمكن قياس فعالية الحملة الإعلانية لمنتج

خدمى بتطبيق المعايير التالية :

١-مدى وضوح الهدف المرغوب فى تحقيقه من الحملة الإعلانية ؛ والذي يجب أن يكون قابلا للقياس . فإذا قلنا على سبيل المثال "أن الهدف هو الوصول بالمنظمة إلى أن تكون الأفضل فى مجالها فى المنافسة" - فهذا يعد هدفا غير واضح وغير محدد ؛ أما إذا قلنا "أن الهدف هو تحقيق حصة سوقية تصل إلى ٢٢% مع نهاية الستة أشهر التالية" - فهذا هدف يمكن قياسه .

٢-درجة إستجابة السوق المستهدف للحملة الإعلانية عن طريق قياس معدل إستخدام الخدمة بواسطة السوق المستهدف، أو قياس مدى تعرض السوق للحملة ، أو قياس مدى تذكر العملاء المستهدفين لخصائص الخدمة المعلن عنها، أو قياس مدى تشجيع العملاء المحتملين لغيرهم ممن لهم بهم علاقة على إستخدام الخدمة .

٣-مدى تناسب المستثمر فى الحملة الإعلانية مع النتائج الإيجابية المتحققة منها فى صورة زيادة معدل الاستخدام الفعلى للخدمة . فإذا كانت قيمة النتائج الإيجابية أكبر من التكلفة المستثمرة فى الحملة الإعلانية - فإنها تكون حملة فعالة من وجهة نظر مقدم الخدمة .

### ٣/٢-١ البيع الشخصي Personal Selling :

يعرف البيع الشخصي بأنه البيع الذي يتم نتيجة إتصال بين ممثل للمنظمة والعميل المحتمل ؛ ولهذا الإتصال عدة صور رئيسية :

١- البيع المباشر عن طريق مندوبي البيع العاملين بالمنظمة.  
٢- البيع غير المباشر عن طريق العاملين التابعين للمنظمة ولا يتصل عملهم المباشر بالبيع أو التسويق .

٣- البيع من خلال جهود بعض الوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة ، والتي تتاح لها فرصة الترويج غير المخطط عن خدمات المنظمة . هذه الجهود قد تترتب عليها بعض المشاكل التنسيقية في بعض منظمات الخدمات .

٤- البيع عن طريق عميل مستخدم للخدمة ، وعميل آخر محتمل ؛ وهنا لا يكون البيع مخططا ، ولا تقوم به المنظمة ذاتها، ولكنه بيع مشتق من عملية بيع ناجحة تمت مع عميل سابق .  
ومهما يكن الأمر - فالدور الرئيسي لعملية البيع الشخصي سيظل هو مهمة فريق رجال أو مندوبي البيع المتخصصين في المنظمة ؛ والذين من الضروري عليهم أداء الوظائف التالية :

١- تحقيق رقم مبيعات مربح للمنظمة .  
٢- الإتصال بالعملاء المرتقبين في المعارض والمؤتمرات المتخصصة .

٣- عقد صفقات البيع الفعلية .

٤- خدمة العميل المرتقب في الحصول على المعلومات التي قد يطلبها عن الخدمة لتعميق معرفته عنها .

### ٢/٢/٣ - تنشيط المبيعات Sales Promotion :

يعرف " تنشيط المبيعات " بأنه " ذلك النشاط الترويجي الذي ينطوي على إتباع تكتيكات التسويقية تهدف إلى رفع قيمة الخدمة لدى العملاء المرتقبين " . وعلى ذلك تكون الأهداف الرئيسية لتنشيط المبيعات هي:

- ١- تشجيع تجربة استخدام الخدمة .
  - ٢- خلق استخدام متكرر للخدمة .
  - ٣- تخفيض التقلبات الموسمية في المبيعات .
  - ٤- إضعاف أثر الحملات الترويجية للمنافسين .
- ومن أمثلة التكتيكات التسويقية التي تستخدمها منظمات الخدمات ما يلي :

- ١- إتاحة فرصة الاستخدام المجاني للخدمة على سبيل التجربة.
- ٢- تخفيض السعر بعد استخدام الخدمة لفترة محددة .
- ٣- المسابقات التنافسية ، والياصيب ، وكوبونات الخصم.
- ٤- استخدام الهدايا الرمزية المعبرة عن الخدمة أو مقدمها.
- ٥- الصفقات الخاصة Package Deals .

في ختام هذا الباب - يهمننا التأكيد على أهمية تكامل الجهود المرتبطة بالمزيج الترويجي للمنظمة ؛ والتكامل بين هذا المزيج ومنظومة العلاقات العامة حتى يتحقق الهدف النهائي من مزيج العلاقات الإتصالية وهو القضاء على الفجوة بين توقعات العملاء ، ونتائج خبرتهم في استخدام الخدمة .

## قائمة مختارة لأهم المراجع



- 1- Albrecht, K. and Bradford, I. J. *The Service Advantage* (Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin, 1990) .
- 2- Augustine, N., "Managing thr crisis you tried to prevent." *Harvard Business Review*, Nov. 1995.
- 3- Barton, L. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* (Cincinnati, Ohio: South Western, 1993).
- 4- Bateson, J. *Managing Service Marketing: Text and Readings* (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1989) .
- 5- Berry, L. L. , Shostack, G. L. and Upah, G. D. (eds.) *Emerging Perspectives in Service Marketing* (Chicago, Il.: American Management Association, 1983).
- 6- Brown, S. W. and Gummesson, E. (eds.) *Quality in Services* (Lexington, MA: Lexington Books, 1989) .
- 7- Carlzon, J. *Moments of Truth* (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1987) .
- 8- Cassedy, K. *Crisis Management Planning in Travel and Tourism Industry* (San Francisco, Calif.: Pacific Asia Travel Association, 1991).
- 10- Cowell, D. *The Marketing of Services* ( London: Heinemann, 1984) .
- 11- Coyne, H. P. "Sustainable Competitive Advantage- What it is, What it isn't," *Business Horizons*, Vol. 29, No. 1, January-February, 1986, pp. 54-61 .
- 12- Crosby, P. B. *The Eternally Successful Organization* (New York: A Plume Book, 1988) .

- 13- Czepiel, J. A., Salomon, M. R. and Surprenant, C. F. (eds.) *The Service Encounter* ( Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985) .
- 14- Dyson, R. G. *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques* (New York: John-Wiley & Sons, Inc., 1990 .
- 15- Fitzsimmons, J. A. and Sullivan, R. S. *Service Operations Management* (New York: McGraww-Hill, 1982) .
- 16- George, W. R. and Marshall, C. E. (eds.) *Developing New Services* (Chicago, Il.: American Management Association, 1984) .
- 17- Green, P.S. *Reputation Risk Management* (London: Financial Times, Pitman Publishing, 1992).
- 18- Gronroos, C., "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, (1984), pp. 36-44.
- 19- Hampden-Turner,C. *Corporate Culture for Competitive Edge* ( London: Economist Publications, 1990).
- 20- Handy, C. *Inside Organizations* (london: BBC Books, 1990).
- 21- Hax, A. C. and Majluf, N. S. *The Strategy Concept and Process: A pragmatic Approach* ( Englewood Cliffs., N.J. : Prentice-Hall, 1991) .
- 22- Heath, R. *Crisis Management for Managers and Executives* (London: Financial Times, Pitman Publishing, 1998).
- 23- Heskett, J.L. *Managing in the Service Economy* ( Boston: Harvard Business School Press, 1986) .
- 24- Hill, C. H. and Jones, G. R. *Strategic Management : An Integrated Approach* ( Boston, MA : Houghton Mifflin Co., 1992) .



- 25- ICM Crisis Report, *News Coverage of 1991 Business Crisis Events*, Vol.8, no.1, Aug. 2000 ([http:// www.Crisisexperts.com](http://www.Crisisexperts.com)).
- 26- Johnston, R. and Morris, B., "Monitoring and Control in Service Operations," *IJOPM*, Vol.5, No.1, (1985), pp. 32-38.
- 27- Kaufmann,J., Kesner, I.F., and Hazen, T.L., "The Myth of Full Disclosure: A Look at Organizational Communications During Crisis," *Business Horizons*, Vol. 37, no.4, 1994.
- 28- Keiser, T. " Strategies for Enhancing Service Quality," *Journal of Services Marketing*, No.2, 1988.
- 29- Lovelock, C. H. (ed.) *Service Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1984).
- 30- Lovelock, C. H. *Managing Services, Marketing, Operations and Human Resources* (Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988) .
- 31- Lundberg, D. E., Krishnamorthy, M., and Stavenga, M. H. *Tourism Economics* ( New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995)
- 32- Michael, H. and Regester, M. *Crisis Management : What to do when the Unthinable Happens* (London: Business Books, 1989)
- 33- Michael, R., "The SWAT Team of Bias Litigation," *Business Week*, Jan. 23, 1995.
- 34- Mills, P. *Managing Service Industries* ( Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1986) .
- 35- Mills, P. and Margulies, N., "Towards a core typology of service organizations, " *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, (1980), pp. 255-65.
- 36- Mitroff, F., "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit," *California Management Review*, Vol.36, no. 2, Winter 1994 .

- 37- Morgan, N. *Professional Service Marketing* ( London: Heinemann, 1991) .
- 38- Norman R. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (Chichester: John Wiley & Sons, 1984) .
- 39- Richardson, B., "Crisis Management and Management Strategy – Time to 'loop the loop' ?," *Disaster Prevention and Management*, Vol. 3, no.3, 1994 .
- 40- Riddle, D. I. *Service-Led Growth :The Role of the Service Sector in World Development* (New York: Praeger, 1986) .
- 41- Roberts, J. M. *Decision-Making during International Crisis* (London: Macmillan Press Ltd., 1988) .
- 42- Rosenthal, U. and Pijnenburg, B. (eds.) *Crisis Management and Decision-Making : Simulation Oriented Scenarios* (Dordrecht: Kluwer Academic, 1991) .
- 43- Rudolph, B., "Coping with Catastrophe: Crisis Management becomes the New Corporate Discipline," *Time Magazine*, Feb. 24, 1986 .
- 44- Schneider, B. *The Service Organization: Climate is Crucial* (New York: AMACON, 1980) .
- 45- Seymour, M. and Moore, S. *Effective Crisis Management* (London: Cassell, 2000) .
- 46- Simon, B. A. *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises* (London : Routledge, 1993) .
- 47- Smith, D., "Beyond Contingency Planning: Toward a Model of Crisis Management," *Industrial Crisis Quarterly*, no.4, 1990 .
- 48- Smith, D. and Sipika, C., "Back from the Brink : Post-Crisis Management," *Long Range Planning*, Vol. 26, no. 1, 1993 .

- 49- Steve, A. *Crisis Management for Corporate Self-defense* (New York: American Management Association, 1996) .
- 50- Susannah, W., "Crisis Management in Action," *Quality World* , Vol. 22, no. 11, Nov. 1996 .
- 51- The Antidote , *A Catalog of Crisis*, no. 21, 2000 .  
(<http://www.csbs.co.uk/read/articles/pk8104.html>) .
- 52- The Antidote, *A National Crisis*, no. 21, 2000 .  
(<http://www.csbs.co.uk/read/articles/smith.html>) .
- 53- The Antidote, *How Crisis Unfold* , no. 21, 2000 .  
(<http://www.csbs.co.uk/read/articles/smith.html>) .
- 54- The Antidote, *How Crisis Unfold* , no. 21, 2000 .  
(<http://www.csbs.co.uk/read/articles/surf21.html>) .
- 55- *World Disasters Reports* (1993-1998) .
- 56- Yip, G. S. "Who needs strategic Planning ?," *Journal of Business Strategy*, Vol. 6, No. 2, Fall 1985, pp. 22-29 .
- 57- Young, W. B. and Montgomery, R. J., "Crisis Management and Its Impact on Destination Marketing : A guide for Convention and Visitors Bureau," *Journal of Convention & Exhibition Management* , Vol. 1, no. 1, 1998 .
- 58- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L., "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 2, Spring 1985, pp. 33-46.
- 59- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. *Delivering Quality Service* (New York: The free Press, 1990).
- 60- Zemke, R. and Schaaf, D. *The Service Edge* ( New York: New American Library, NAL Books, 1989) .



١٣ شارع حبيب منشأ - محرم بك  
الإسكندرية ٣٩٣٢١٩٨



# هذا الكتاب

إدارة الأنشطة الخدمية

مفاهيم أساسية

العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات

إدارة الأزمات في مجال الخدمات

تسويق الأنشطة الخدمية

مفاهيم أساسية في مجال تسويق الخدمات

مفهوم الاستراتيجية التسويقية في مجال الخدمات

المزيج التسويقي السياحي والفندقي



Bibliothèque Alexandrina



0430203



الدار الجامعية

الإدارة : ٨٩ شارع زكريا فهم (قائمين حالياً)

الإبراهيمية - الإسكندرية

هـ. ٢٥ الإبراهيمية - الإسكندرية - ت : ٩١٧٨٨٢

mail : m20ibrahim@usa.net